

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO E SISTEMAS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA  
DE PRODUÇÃO**

Carol Noêmia Furtado

**A RELAÇÃO DOS LÍDERES DE EMPRESAS DO SETOR DE  
SERVIÇOS ACERCA DAS DIMENSÕES DA CULTURA  
ORGANIZACIONAL E A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO  
DE CASO**

Dissertação submetida ao Programa de  
Pós-graduação em Engenharia de  
Produção da Universidade Federal de  
Santa Catarina para a obtenção do grau  
de mestre em Engenharia de Produção.  
Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Vera Lúcia  
Duarte do Valle Pereira.

Florianópolis

2011

Catálogo na fonte pela Biblioteca Universitária  
da  
Universidade Federal de Santa Catarina

F992r Furtado, Carol Noemia

A relação dos líderes de empresas do setor de serviços acerca das dimensões da cultura organizacional e a sustentabilidade [dissertação] : um estudo de caso / Carol Noemia Furtado ; orientadora, Vera Lúcia Duarte do Valle Pereira.- Florianópolis, SC, 2011.

170 p.: grafs., tabs.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Inclui referências

1. Engenharia de produção. 2. Cultura organizacional - Florianópolis (SC). 3. Sustentabilidade. 4. Setor terciário. 5. Empresas - Florianópolis (SC) - Aspectos ambientais. I. Pereira, Vera Lucia Duarte do Valle. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. III. Título.

CDU 658.5



Carol Noêmia Furtado

**A RELAÇÃO DOS LÍDERES DE EMPRESAS DO SETOR DE  
SERVIÇOS ACERCA DAS DIMENSÕES DA CULTURA  
ORGANIZACIONAL E A SUSTENTABILIDADE: UM ESTUDO  
DE CASO**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 20 de junho de 2011

---

Prof. Antônio Cezar Bornia, Dr.  
Coordenador do Curso de Pós-graduação

**Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Vera Lúcia Duarte do Valle Pereira, Dr.<sup>a</sup>  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Hyppólito do Valle Pereira Filho, PhD  
Moderador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Roberto Luis de Figueiredo dos Santos Júnior, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Sybele Maria Segala da Cruz, Dr.<sup>a</sup>  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Waldemar Pacheco Júnior, Dr.  
Universidade Federal de Santa Catarina





## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por mais uma oportunidade de crescimento.

À minha família, que constitui uma rede amorosa, que me acalenta e inspira.

Aos meus pais, Pedro Aujor Furtado e Leoni Furtado, pela base de formação para a vida.

Aos meus filhos, Matheus Furtado Silva e Fernanda Furtado Silva, principalmente por serem lindas pessoas.

Aos meus irmãos e aos meus amigos, pelo apoio nos momentos em que mais precisei; em especial à minha grande amiga e irmã Taise Burtet.

Um agradecimento muito especial à minha irmã Patrycia Byanca Furtado, por seu precioso apoio e sua colaboração incansável.

Ao, hoje meu amigo, Carlos Artur Jung, por acreditar em mim e por seu companheirismo e sua tranquilidade nos momentos difíceis.

A Sybele e Dany Cruz, pela contribuição e pelo direcionamento deste trabalho.

Aos colegas e amigos Cristiane Villela, Iranise Moro Pereira Jorge, Waldemar Pacheco Júnior e Roberto Figueiredo, pela consideração e pelo tempo a mim dispensado.

A Rosimeri Maria de Souza, pelo respeito, pela consideração e pelo profissionalismo dispensado na secretaria do PPGEF.

Um agradecimento especial à Prof.<sup>a</sup> Vera, pela ajuda e pela orientação.

A todos que participaram das entrevistas, parte integrante desta dissertação.

À direção das organizações pesquisadas, por terem permitido a realização deste estudo.

Ao CNPq, pelo fomento à realização desta pesquisa na forma de Bolsa de Mestrado.



Com quantas e quais palavras se pode descrever o efeito do toque profundo, o gosto da fruta, o movimento da alma, o enlevo do espírito?

(Alberto Pereira Lima Filho, 2002)



## RESUMO

Esta pesquisa apresenta o diagnóstico da Cultura Organizacional de duas empresas prestadoras de serviços, localizadas na região da Grande Florianópolis. Para a realização deste diagnóstico, é utilizado o método de Schein (1985) para decifrar a Cultura Organizacional a partir do entendimento e das influências da visão de mundo, valores e crenças dos fundadores e das principais lideranças das organizações pesquisadas.

Para isso, são revisados e discutidos aspectos básicos envolvidos tanto na Cultura Organizacional quanto na Relação Sustentável da Organização com seu ambiente.

Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratório-descritiva. De natureza qualitativa, um estudo de caso buscando abordar a essência de uma cultura, ou seja, seu padrão de suposições básicas. Os dados foram coletados por meio do instrumento proposto por Schein (1985).

A partir do diagnóstico da Cultura Organizacional, é analisado, por meio da primeira dimensão de análise proposta por Schein (1985), o possível impacto na sustentabilidade das organizações pesquisadas.

Para o processamento e a análise dos dados foi utilizada a análise de conteúdo, um procedimento típico de estudos qualitativos. Como resultado dessa abordagem, evidencia-se que a relação das organizações com seu ramo de atuação é de dominação, que a relação das organizações com seu ambiente é de busca pela sustentabilidade e que seu ponto de partida é, notadamente, no âmbito social, por meio da educação de seus colaboradores nesse sentido. Evidencia-se um misto de cooperação e competição que parece ser fomentado nas organizações analisadas, pois a verdade subjacente é que a busca pela qualidade gera consequentemente uma competitividade “saudável” dentro das organizações.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Dimensões da Cultura Organizacional, Sustentabilidade. Setor de Serviços.



## ABSTRACT

This research presents the diagnostic of the Organizational Culture of two service provider companies located in Florianopolis and its metropolitan area, in the South of Brazil. For the implementation of this diagnostic, Schein's (1985) method has been used to decipher the organizational culture from the understanding and the influences of the worldview, values and beliefs of the founders and main leaders of the organizations surveyed.

For that, basic aspects involved both in Organizational Culture and Organizational Sustainable Values are reviewed and discussed.

A descriptive-explanatory research type has been chosen for this research. Of qualitative nature, it is a case study which is after a cultural essence. In other words, it is a research of a basic-assumption pattern. All the data has been collected throughout the instruments proposed by Schein (1985).

From Organizational Culture diagnosis it is analysed, through the first dimensional analysis proposed by Schein (1985), the possible impact on the researched companies' sustainability.

For data process and analysis, Content Analysis has been used - a typical procedure of quantitative studies. As a result of this approach, it is possible to conclude that the relationship of organizations with their field of expertise is one of domination and that the relationship of organizations with their habitat is one of search for sustainability. The starting point is, noticeably, social context through their collaborators' education in this sense.

A mist of cooperation and competition, which seems to be encouraged in those organizations, is also evident – for the subjacent truth is that the search for quality consequently generates a “healthy” competitiveness.

**Keywords:** Organizational Culture. Dimensions of Organizational Culture. Sustainability, Services Section.





## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Características da Cultura.....	43
Figura 2 – Modelo Estratégico de Sustentabilidade Empresarial .....	72
Figura 3 – Etapas da Pesquisa.....	85
Figura 4 – Tela do ATLAS/ti, com o tratamento de entrevista .....	94
Figura 5 – Percentual de citações por grupos .....	95
Figura 6 – Percentual de citações – A relação da organização com seu ambiente.....	98
Figura 7 – Percentual de citações – A natureza da realidade e da verdade .....	104
Figura 8 – Percentual de citações – A natureza da natureza humana ..	109
Figura 9 – Percentual de citações – A natureza da atividade humana .	112
Figura 10 – Percentual de citações – A natureza dos relacionamentos humanos .....	116



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da Cultura Organizacional .....	26
Quadro 2 – Conceitos de cultura e análise organizacional .....	39
Quadro 3 – Categorias de análise da Cultura Organizacional .....	41
Quadro 4 – Níveis da Cultura Organizacional.....	44
Quadro 5 – Etapas de adaptação externa .....	47
Quadro 6 – Questões de integração interna .....	48
Quadro 7 – Critérios para determinar a verdade.....	50
Quadro 8 – Perspectivas de análise do tempo.....	51
Quadro 9 – Perspectivas de análise do espaço.....	51
Quadro 10 – Orientações em relação ao ambiente .....	54
Quadro 11 – Unidade relacionais básicas.....	55
Quadro 12 – Suposições de subculturas .....	56
Quadro 13 – Marcos históricos da discussão ambiental .....	63
Quadro 14 – Indicadores de Sustentabilidade Social.....	65
Quadro 15 – Indicadores de Sustentabilidade Econômica.....	66
Quadro 16 – Indicadores de Sustentabilidade Ambiental.....	68
Quadro 17 – Citações relacionadas aos grupos .....	95
Quadro 18 – Citações relacionadas aos entrevistados .....	96
Quadro 19 – Resumo das entrevistas.....	96
Quadro 20 – Quantidade de citações no SL.....	124
Quadro 21 – Quantidades de citações por grupos e subgrupos no SL.	125
Quadro 22 – Citações do grupo – A relação da organização com seu ambiente no SL .....	126
Quadro 23 – Citações do grupo – A natureza da realidade e da verdade no SL.....	127
Quadro 24 – Citações do grupo – A natureza da natureza humana no SL .....	128
Quadro 25 – Citações do grupo – A natureza da atividade humana no SL .....	128
Quadro 26 – Citações do grupo – A natureza dos relacionamentos humanos no SL .....	129
Quadro 27 – Quantidade de citações na BK .....	132
Quadro 28 – Comparação entre as quantidades de citações por grupos e subgrupos na BK.....	132
Quadro 29 – Citações do grupo – A relação da organização com seu ambiente na BK .....	133
Quadro 30 – Citações do grupo – A natureza da realidade e da verdade na BK .....	134

Quadro 31 – Citações do grupo – A natureza da natureza humana na BK .....	135
Quadro 32 – Citações do grupo – A natureza da atividade humana na BK.....	135
Quadro 33 – A natureza dos relacionamentos humanos na Back.....	136

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Análise por grupos e subgrupos.....	97
Gráfico 2 – A relação da organização com seu ambiente.....	99
Gráfico 3 – Citações do grupo – A natureza da realidade e da verdade .....	104
Gráfico 4 – Citações do grupo – A natureza da natureza humana.....	110
Gráfico 5 – Citações do grupo – A natureza da atividade humana.....	113
Gráfico 6 – Citações do grupo – A natureza dos relacionamentos humanos .....	117



## **LISTA DE SIGLAS**

BK – BACK

SL – Laboratório Médico Santa Luzia





## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>23</b>
1.1 TEMA – CULTURA ORGANIZACIONAL .....	24
1.2 FENÔMENO – NÍVEIS DE DIMENSÃO DE ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	24
1.3 PROBLEMA DE PESQUISA .....	27
1.4 OBJETIVOS .....	27
1.5 JUSTIFICATIVA .....	27
1.6 RELEVÂNCIA .....	29
1.7 LIMITAÇÕES .....	29
1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	30
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA.....</b>	<b>31</b>
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	31
2.2 A PROPOSTA TEÓRICA E DE MÉTODO DE SCHEIN PARA DECIFRAR A CULTURA ORGANIZACIONAL .....	42
2.2.1 Níveis da Cultura Organizacional.....	43
2.2.2 Dimensões da Cultura Organizacional.....	45
2.3 A PERCEPÇÃO GERENCIAL.....	57
2.4 SUSTENTABILIDADE.....	60
2.4.1 Breve histórico .....	61
2.4.2 O conceito de sustentabilidade .....	64
2.4.3 Sustentabilidade corporativa – A relação sustentável da organização com seu ambiente .....	69
2.4.4 O Modelo Estratégico de Sustentabilidade Empresarial de Coral .....	71
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>75</b>
3.1 METODOLOGIA.....	75
3.1.1 Base filosófica.....	75
3.1.2 Método de pesquisa .....	75
3.1.3 Características da Pesquisa .....	76
3.1.3.1 Natureza .....	76
3.1.3.2 Tipologia .....	76
3.1.3.3 Profundidade e Amplitude .....	77
3.2 CONTEXTO DA PESQUISA .....	77
3.2.1 O setor de serviços.....	77
3.2.2 As organizações pesquisadas .....	79
3.2.2.1 O Grupo Back .....	80
3.2.2.2 Laboratório Médico Santa Luzia.....	81
3.3 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES.....	82

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	83
3.5 ETAPAS DA PESQUISA .....	84
3.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS .....	86
<b>3.6.1 Sobre a análise de conteúdo .....</b>	<b>86</b>
<b>3.6.2 Descrição e interpretação dos conteúdos .....</b>	<b>87</b>
3.6.2.1 Categorias lógicas ou indicadores adaptados para análise do impacto na sustentabilidade da organização .....	88
<b>4 PROCEDIMENTO DE LEGITIMAÇÃO .....</b>	<b>89</b>
4.1 PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO.....	89
4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS LEGITIMADORES .....	90
4.3 ANÁLISE DA LEGITIMAÇÃO .....	91
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>93</b>
5.1 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS .....	93
5.2 A RELAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COM O SEU AMBIENTE .....	97
<b>5.2.1 Se a relação da organização com o ambiente é sustentável .....</b>	<b>99</b>
<b>5.2.2 A relação da organização com o seu ramo de atuação .</b>	<b>102</b>
5.3 A NATUREZA DA REALIDADE E DA VERDADE.....	103
<b>5.3.1 O processo de tomada de decisão.....</b>	<b>105</b>
5.3.1.1 A verdade que sobrevive ao conflito e ao debate.....	105
5.3.1.2 A verdade estabelecida pelo método científico.....	106
5.3.1.3 Dogma puro ou tradição.....	106
<b>5.3.2 A utilização do tempo e a distribuição do espaço físico</b>	<b>106</b>
5.3.2.1 A orientação de tempo .....	106
5.3.2.2 O tempo e a distribuição do espaço físico.....	107
5.4 A NATUREZA DA NATUREZA HUMANA .....	108
<b>5.4.1 A natureza do ser humano .....</b>	<b>110</b>
<b>5.4.2 O pensamento empresarial.....</b>	<b>111</b>
5.5 A NATUREZA DA ATIVIDADE HUMANA.....	111
<b>5.5.1 Orientação sobre a forma de agir em relação ao ambiente .....</b>	<b>113</b>
<b>5.5.2 Orientação dominante .....</b>	<b>114</b>
<b>5.5.3 A condução do trabalho.....</b>	<b>115</b>
5.6 A NATUREZA DOS RELACIONAMENTOS HUMANOS...	116
<b>5.6.1 O relacionamento entre funcionários .....</b>	<b>117</b>
<b>5.6.2 O relacionamento entre as diferentes áreas.....</b>	<b>118</b>
<b>5.6.3 A relação entre chefia e funcionários .....</b>	<b>119</b>
5.7 A BASE DE VALORES DIFUNDIDA PELOS FUNDADORES .....	120
<b>5.7.1 O fundador do Laboratório Médico Santa Luzia .....</b>	<b>121</b>

5.7.1.1 Comparativo entre os valores do fundador do SL e os dados encontrados nas entrevistas com os líderes do SL .....	124
<b>5.7.2 O fundador do Grupo Back.....</b>	<b>130</b>
5.7.2.1 Comparativo entre os valores do fundador do Grupo Back e os dados encontrados nas entrevistas com os líderes do Grupo Back .....	131
<b>6 CONCLUSÃO .....</b>	<b>137</b>
6.1 CONTRIBUIÇÃO PARA A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO .....	139
6.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	140
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>141</b>
<b>APÊNDICE A – ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE B – RESUMO DAS ENTREVISTAS SEGUNDO OS ASPECTOS ANALISADOS .....</b>	<b>157</b>
<b>APÊNDICE C – RESUMO DA ANÁLISE .....</b>	<b>159</b>
<b>ANEXO A – INSTRUMENTO: ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....</b>	<b>161</b>
<b>ANEXO B – ENTREVISTA COM OS FUNDADORES .....</b>	<b>163</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tratou de conhecer a percepção dos líderes de empresas prestadoras de serviços acerca das dimensões da Cultura Organizacional, propostas por Schein (1985). Incluindo, na dimensão de análise da relação da organização com seu ambiente, se essa relação é sustentável.

O interesse pelo tema surgiu a partir da experiência da autora trabalhando em ambientes organizacionais e da constatação de que desvendar uma Cultura Organizacional significa traduzir a personalidade de uma organização. Pois essa cultura desempenha diversas funções dentro de uma empresa, e uma delas é facilitar o comprometimento com algo maior do que interesses individuais.

A ênfase na cultura como fator de sustentabilidade ainda é muito recente. Há literatura versando sobre o assunto, porém, encontra-se muito pouca literatura relacionando Cultura Organizacional e sustentabilidade.

A relação entre cultura e sustentabilidade, para Ruiz (2003), não corresponde a apenas promover visibilidade a empresas, muito menos a vender a cultura como um produto a ser consumido. Trata-se de compreender a cultura como um processo de criação de significados.

Uma cultura sustentável, nas palavras de Robin e Poon (2009), é a força motriz para a sustentabilidade. Os autores destacam a importância das atitudes e dos comportamentos que podem ser obtidos numa organização por meio da conscientização e da motivação de seus funcionários.

O conceito de Cultura Organizacional, de acordo com Linnenluecke e Griffiths (2009), tornou-se popular na literatura de sustentabilidade, no entanto, há pouca sustentação teórica sobre o que realmente é uma cultura orientada para a sustentabilidade organizacional.

De acordo com os autores, há a suposição de que diferentes tipos de Cultura Organizacional podem influenciar a forma como os funcionários entendem e promulgam a sustentabilidade corporativa.

O aspecto que norteou esta pesquisa foi desvendar determinada Cultura Organizacional através das cinco dimensões de análise propostas por Edgar Schein, incluindo a dimensão de análise da relação da organização com seu ambiente, se essa relação é sustentável. Pois, notadamente, a existência de determinada condição ambiental está

diretamente relacionada ao modo como determinada sociedade compreende e se apropria dos recursos naturais.

## 1.1 TEMA – CULTURA ORGANIZACIONAL

O tema a ser desenvolvido neste trabalho é a Cultura Organizacional. São diversos os conceitos postulados. Na literatura, há uma compreensão da cultura como um conjunto de pressupostos, valores e crenças que balizam as atividades dos membros de uma organização.

A partir da interação entre indivíduos e organização, surgem, em todas as organizações – sejam grandes ou pequenas, públicas ou privadas – problemas de adaptação interna e externa. Porém, de acordo com Carvalho (2008), cada uma dessas organizações dará respostas singulares a esses problemas, uma vez que as organizações são formadas por pessoas com valores diferentes, estas diferem em sua percepção do contexto e isso as leva a desenvolver uma compreensão acerca da forma como a empresa deve funcionar.

Para Schein (1986), Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. E ainda, se esses pressupostos funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

## 1.2 FENÔMENO – NÍVEIS DE DIMENSÃO DE ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Todo grupo enfrenta, para Schein (2009), questões de sobrevivência e de adaptação ao seu ambiente externo e, ainda, de integração de seus processos internos. Esse enfrentamento se faz necessário para que o grupo organizacional possa continuar a sobreviver e se adaptar, e, por isso, a cultura de um grupo vai se refletir nos processos orientados interna e externamente. A Cultura Organizacional é, ao mesmo tempo, produto desse enfrentamento e, também, vai se refletir nesse processo.

Assim, é importante saber como os membros-chave da organização, compreendidos como sendo os portadores da sua cultura, visualizam a relação desta com os ambientes, tanto físico como social, cultural, político e econômico. O tipo de relação que se destaca é de dominação, submissão ou harmonia? (SCHEIN, 1987).

Ao distinguir organizações que atuam como entidades em si mesmas das organizações mais abertas ao ambiente externo, Geus (1998, p. 9) formula os seguintes questionamentos: “que inter-relações podemos estabelecer entre a ideia de uma empresa viva, agindo em interesse próprio como uma entidade em si mesma, e a ideia de uma empresa que aprende com sensibilidade o seu meio ambiente?”

Uma vez consideradas sistemas abertos, de acordo com Katz e Khan (1978), as organizações influenciam o seu ambiente externo, ao mesmo tempo em que são continuamente influenciadas por ele. Quando essas organizações se relacionam de modo dominante com o seu ambiente, para Lionco (1999), relevam fatores que explicam aspectos referentes à sua própria evolução e ao seu próprio desempenho.

Essa relação da organização com seu ambiente externo pode ser observada a partir dos pressupostos básicos que prevalecem na relação dos seres humanos com a natureza, como afirma Kluckhohn e Strodtbeck (1961).

A compreensão da dinâmica interna da organização, para Morgan (1996), pode ser representada por meio das relações entre indivíduos, grupo e organização. Por isso, é importante perceber que, em se tratando da análise da interação da organização com o ambiente externo, os eventos ambientais imediatos se refletem na relação com clientes, fornecedores, sindicatos, entre outros, assim como no contexto mais amplo, como o meio ambiente e o reconhecimento dos impactos ambientais.

Na mesma linha, Bowditch e Buono (1992) destacam a relevância de se reconhecer o ambiente interno de uma organização, assim como as premissas que norteiam o tipo de relação estabelecido por essa organização com o ambiente externo. Diz Schein (2009) que a apreensão de determinada Cultura Organizacional nos permite uma aproximação em nível maior de profundidade dos fatos e processos que ocorrem em grupos e organizações. E, nesta senda, alerta Schein (2009), se o líder de uma organização não privilegiar a compreensão da Cultura Organizacional na qual está inserto, estabelece-se a relação inversa: a Cultura Organizacional assume a liderança.

Nesta pesquisa é utilizado o método de Schein (1985) para decifrar a Cultura Organizacional, a partir do entendimento e das



influências da visão de mundo, valores e crenças dos fundadores e das principais lideranças das organizações pesquisadas.

O autor busca desvendar determinada Cultura Organizacional partindo das orientações de valor e das respectivas variações que se encontram dispostas nas dimensões da Cultura Organizacional, como se pode observar no Quadro 1.

<b>Dimensões da Cultura Organizacional</b>
A relação da organização com seu ambiente
A natureza da realidade e da verdade
A natureza da natureza humana
A natureza da atividade humana
A natureza das relações humanas

Quadro 1 – Dimensões da Cultura Organizacional

Os problemas humanos fundamentais são descritos por Evan (1976) como sendo os seguintes: 1) Qual é o caráter da natureza humana? (orientação sobre a natureza humana); 2) Qual é a relação do homem com a natureza? (orientação homem-natureza); 3) Qual é o foco temporal da vida humana? (orientação temporal); 4) Qual é a modalidade da atividade humana? (orientação da atividade); e 5) Qual é a modalidade da relação do homem com outros homens? (orientação relacional).

Os seres humanos se defrontam com um número limitado de problemas fundamentais para os quais, para Kluckhohn (1965), num dado momento histórico, as pessoas tiveram que encontrar alguma solução.

Esses problemas, como menciona Kluckhohn (1965), são tidos como persistentes e se originam do processo de construção da relação dos seres humanos com o meio em que se encontram. As alternativas encontradas para os dilemas humanos, apesar de serem variáveis, não são ilimitadas. A variabilidade das soluções se encontra dentro de uma ordem de soluções possíveis.

Esses processos de construção da relação dos seres humanos com o meio em que se encontram podem ser observados a partir dos pressupostos básicos que prevalecem na relação dos seres humanos com a natureza (KLUCKHOHN e STRODTBECK, 1961).

Assim, é importante saber como os membros-chave da organização, compreendidos como sendo os portadores da sua cultura, visualizam a relação desta com o ambiente.

### 1.3 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais as percepções quanto às dimensões da Cultura Organizacional pelos líderes de empresas prestadoras de serviços e suas possíveis relações com a sustentabilidade?

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 Objetivo geral

Identificar as percepções quanto às dimensões da Cultura Organizacional pelos líderes de empresas prestadoras de serviços e suas possíveis relações com a sustentabilidade.

#### 1.4.2 Objetivos específicos

Descrever, com base na literatura, as dimensões de análise da Cultura Organizacional;

Conceituar a Sustentabilidade no contexto empresarial para fins de definição de um modelo de referência de análise.

### 1.5 JUSTIFICATIVA

O trabalho se justifica uma vez que a investigação das relações do indivíduo com os objetivos organizacionais, visualizadas sob a ótica da Cultura Organizacional, propicia um entendimento sobre as razões que levam as pessoas a contribuírem para a realização dos projetos da organização. No caso do presente trabalho, destaca-se a contribuição dos funcionários no que se refere à relação sustentável da organização com seu ambiente.

Os elementos de uma Cultura Organizacional podem mover, motivar e influenciar a conduta das pessoas na organização e o envolvimento com os seus projetos e objetivos, assim como o

comprometimento com os seus problemas, suas políticas, seu desempenho e seus resultados.

Nas palavras de Laraia (2004), pode-se dizer que a cultura partilhada nas organizações é fruto das relações existentes nesses ambientes, e que ela é passada e repassada pelos indivíduos que dela fazem parte enquanto agentes e atores desse processo. Isso porque esses agentes são responsáveis pelos costumes, pelas leis, pelos códigos morais e pelos valores que conduzem e permitem a continuidade de tal grupo social, neste caso, de organizações.

Desse modo, a Cultura Organizacional possibilita que os indivíduos estabeleçam e mantenham relações mais sólidas e mais significativas com as organizações. Os indivíduos numa organização estão imersos numa cultura, e esta, de acordo com Schein (2009), é constantemente desempenhada e criada pelas diversas interações e ainda moldada por um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Cada organização é singular, nas palavras de Laraia (2004), possuidora de uma forma de conduta própria, com valores, normas e representações que a diferencia das demais, assim como cada sociedade também apresenta suas particularidades, caracterizando-se como única. É a cultura que fornece diretrizes para os comportamentos e relacionamentos do indivíduo, é nela que o sujeito se espelha para demonstrar ações e justificar sentimentos.

Ainda nas palavras do autor, a cultura condiciona a visão de mundo do homem, o que certamente também acontece no espaço das organizações. Nestas, o homem absorve informações que direcionam a sua atuação enquanto participante daquele ambiente e, por consequência, modelam seu jeito de ser e de ver o mundo, provocando reflexos pessoais e ambientais.

Conforme salienta Morgan (1996), o reconhecimento e a preocupação com as repercussões dos impactos oriundos do ambiente interno no cotidiano das organizações se traduzem em mobilização para identificar, compreender e sentir o ambiente externo, tornando-se ingredientes imprescindíveis à adoção de respostas estratégicas.

Na mesma linha, Moser (1998) afirma que é evidente a reciprocidade que existe entre pessoa e ambiente. Essa inter-relação é dinâmica, tanto nos ambientes naturais quanto nos construídos. Ela é dinâmica porque os indivíduos agem sobre o ambiente – por exemplo, construindo-o –, mas esse ambiente, por seu turno, modifica e influencia as condutas humanas.

Essa reflexão evolui a partir da conscientização da sociedade de que os recursos naturais não são infinitos. Para que isso aconteça, há a necessidade de uma transformação que se dá através das estruturas sociais, ou ainda uma relação entre estrutura social e indivíduo. Esse fato se reflete na realidade do mundo corporativo em alinhamento estratégico com questões relacionadas à sustentabilidade.

## 1.6 RELEVÂNCIA

A relevância deste estudo para a Engenharia de Produção está em identificar quais são os elementos da Cultura Organizacional que podem influenciar na relação sustentável da organização com seu ambiente, obtendo dessa forma um diagnóstico da situação. Somente após conhecer esse processo, determinando suas entradas, ou os elementos da Cultura Organizacional e suas saídas e a relação sustentável da organização com seu ambiente, é possível a inserção da gestão ambiental na empresa. A busca está em atuar na inserção, na organização, na monitoração e no aumento da eficiência e da qualidade desse processo.

O foco principal deste estudo, assim como todos os estudos na área da Ergonomia, está no trabalhador e na busca de um melhor ambiente para o desempenho de suas atividades, primando pela sua saúde física, mental e emocional. Observando a tríade eficiência-eficácia-afetividade, para que uma organização se conserve efetiva no seu ramo de atuação, precisa, além de maximizar o uso de seus recursos (ser eficiente), atingir seus objetivos organizacionais (sendo eficaz). Dessa forma, podem-se vislumbrar benefícios ao trabalhador, à organização e consequentemente à sociedade na qual eles estão inseridos.

## 1.7 LIMITAÇÕES

Por ser um estudo de caso, esta é uma investigação que se restringe aos locais específicos da pesquisa. Apesar da semelhança com outras empresas do setor, não se pode generalizar seus dados.

Existe uma multiplicidade de conceitos e formas de interpretar a Cultura Organizacional. Neste estudo, será utilizado, unicamente, o

embasamento teórico proposto por Schein para decifrar a Cultura Organizacional.

A aplicação do conceito de desenvolvimento sustentável exige a construção e o ajustamento de indicadores de forma a avaliar o estado de um sistema. Existem diversos indicadores propostos na literatura. Esta pesquisa usará o modelo estratégico para sustentabilidade apresentado por Coral (2002).

A amostra escolhida limitou-se apenas aos funcionários do nível gerencial e diretores, além dos fundadores, característica prevista pelo modelo de Schein para decifrar a Cultura Organizacional.

## 1.8 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho encontra-se assim estruturado:

A Introdução abrange o tema, o fenômeno, o problema, além dos objetivos da pesquisa. Neste capítulo ainda constam a justificativa, a relevância e as limitações desta pesquisa.

No segundo capítulo, apresenta-se a revisão de literatura, destacando-se os aspectos históricos e conceituais da Cultura Organizacional, da percepção e da sustentabilidade e o modelo estratégico para sustentabilidade apresentado por Coral (2002). E, ainda, a proposta teórica e de método de Schein (1985) para decifrar a Cultura Organizacional.

O terceiro capítulo ocupa-se do método de pesquisa.

No quarto capítulo, são apresentados os resultados, a análise da pesquisa e a discussão das informações coletadas.

Nas considerações finais, retomam-se as ideias e proposições expostas e firmam-se os significados encontrados na pesquisa empreendida.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo, apresenta-se um levantamento da produção acadêmica sobre o eixo temático desta pesquisa, evidenciando os temas que foram privilegiados para exame.

### 2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Desde a Antiguidade há a preocupação em se compreender os costumes de agrupamentos sociais. Porém, foi no final do século XVIII que o antropólogo Edward B. Tylor (1871) sistematizou estudos de base antropológica, focando aspectos simbólicos que permeiam os processos de interação humana. Tylor definiu cultura como “um complexo conjunto no qual inclui conhecimento, crença, arte, moral, leis, costumes e outras capacidades e hábitos desenvolvidos pelo homem como membro da sociedade”. Portanto, o domínio central e original do conceito de cultura é a antropologia.

Malinowski (1939 e 1944) e Chase (1948) avançaram em suas pesquisas sugerindo que a cultura é a pedra fundamental e o problema mais central da ciência social. O assunto recebeu atenção igualmente da sociologia e da psicologia social e, posteriormente, do campo da administração e da teoria organizacional, quando Peters (1982) a considerou como a matéria-prima mais importante que circunda a organização.

As diferentes ciências partem de diferentes pontos de referências, que levam a conclusões e conceitos diversos. Faz-se necessário esse entendimento para compreender a diversidade de conceitos interagindo no campo organizacional.

Os estudos de base psicológica procuram privilegiar a perspectiva individual, como nas palavras de Harris (1994) afirmando que, para um grupo gerar e manter a cultura, esta só poderá ser transmitida e consolidada por pessoas. Sociólogos, como Adelung (1773), Herder (1784) e Knigge (1788), exploraram o conceito de cultura desde o fim do século XVIII. De acordo com Keesing (1976), John Locke, ao escrever o *Ensaio da compreensão humana*, em 1690, deu origem ao conceito de cultura.

Ainda na perspectiva sociológica, de acordo com Berger e Luckmann (1985), há uma correspondência entre os significados

conferidos pelos participantes individualmente a determinada circunstância e os significados que são conferidos pelos demais membros, ou seja, há um compartilhamento da realidade social. Kroeber (1952) e Kluckhohn (1951) listaram mais de 250 definições, incluindo componentes como ideias, conceitos, ideologias, símbolos, rituais, ritos, costumes, valores, objetivos, normas, atitudes, comportamento apreendido, hábitos, ou artefatos como ferramentas e outros materiais representativos. Essas concepções têm levado a diferentes focos de estudo dos antropologistas e, conseqüentemente, a diferentes conceitos sobre a cultura.

Tanto na Sociologia quanto na Antropologia há diferentes pontos de vista e conseqüentes conceitos diversos para o termo cultura. E esse fato ocorre igualmente na literatura do campo organizacional, em que os pesquisadores tentam aprofundar a compreensão sobre as organizações estudando o ambiente cultural delas.

Sackmann (1991) mostra três concepções sobre a cultura originadas na antropologia: a visão configuracionista ou o padrão de Benedict (1934), Kroeber (1952) e Kluckhohn (1951); a visão da manifestação orientada, incluindo o simbolismo de Boas (1896), White (1959), Malinowski (1944) e Radcliffe-Brown (1952); e a visão ideacional ou cognitiva, incluindo o simbolismo de Goodenough (1971), Keesing (1976), Geertz (1973) e Turner (1967). No que tange à visão ideacional ou cognitiva, esta agrega, em sua formulação, aspectos cognitivos e da aprendizagem psicológica.

A partir dessas três visões, Sackmann (1991) traça as três perspectivas da cultura na literatura do campo da administração que ela considerou relevante:

A perspectiva holística;

A perspectiva variável;

A perspectiva cognitiva.

A perspectiva holística, como afirmam Kluckhohn (1951) e Kroeber (1952), integra elementos como cognição, emoção, comportamento e os artefatos com um conjunto da cultura – tendo a cultura um núcleo que consiste no tradicional: ela é historicamente derivada, tem ideias selecionadas e valores vinculados.

Para Sackmann (1991), alguns autores estudam os aspectos visíveis e tangíveis da cultura e tendem a tratá-la como uma variável. Esse foco busca o que a cultura *tem*: ela passa a ser uma das variáveis organizacionais que pode ser controlada, administrada ou mudada, uma vez conhecida. E, por outro lado, aqueles que estudam o lado intangível e invisível dos aspectos da cultura tendem a tratar as organizações como

ambientes culturais. Assim, as organizações *são* culturas que precisam ser compreendidas.

A perspectiva variável é observada por suas expressões no comportamento verbal ou físico, dos artefatos e de seus significados subjetivos: aqui a cultura é considerada como uma variável que pode ser controlada, uma vez conhecida. Nesse sentido, Mintzberg (1978), Thévenet (1986) e Tomei (1993) são exemplos de autores que aceitam o pressuposto de que a cultura é gerenciável e que pode ser modificada.

Finalmente, a perspectiva cognitiva focaliza as ideias, os conceitos, as impressões, as crenças, os valores e as normas que são vistos como o núcleo da cultura.

Encontra-se na literatura do campo da administração autores que estudam a cultura sobre a perspectiva cognitiva, como Sapienza (1985), que enfatiza as crenças; Allen (1984) e Kilmann e Saxton (1983), que focalizam as normas; Peters e Waterman (1982), que privilegiam em seus estudos os valores; Schein (1983), que focaliza os pressupostos; e Fleury (1995), que destaca a forma de aprendizagem.

Para Nakayama (1997), é possível encontrar características em comum entre eles. A cultura nas organizações, por essa perspectiva, é considerada uma construção social de regras que, por sua vez, guiam as percepções e os pensamentos. A cultura fornece os conceitos que delineiam os critérios para tomadas de decisão sobre o quê, como e quando?

Na realidade, o caminho mais equilibrado seria a combinação dessas perspectivas, ampliando assim as possibilidades de compreensão da cultura de uma empresa ou de uma organização.

### **2.1.1 Cultura organizacional e tipologias**

São diversos os conceitos que mostram a importância e o grau de influência da cultura sobre as pessoas que trabalham nas organizações.

Souza (1978) vê a Cultura Organizacional como o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema. Para a autora, a cultura é composta de três elementos, a saber: os preceitos, a tecnologia e o caráter. Preceitos podem ser compreendidos como o conjunto das variáveis normativas da organização. A tecnologia compreende o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas



relações com o ambiente externo. O caráter é o conjunto das variáveis subjetivas da organização.

Beyer e Harrison Trice (1986) conceituam-na como uma rede de concepções, normas e valores que são tomados por certos e que permanecem submersos à vida organizacional.

Deal e Kennedy (1988) adaptam a definição do dicionário de Webster e conceituam a Cultura Organizacional como padrões integrados de comportamentos humanos que incluem pensamento, discurso, ações e artefatos que dependem da capacidade humana para compreender e transmitir conhecimentos para gerações futuras.

Assim, pode-se verificar que o conceito de Cultura Organizacional lida com elementos, como valores, significados, sentimentos e crenças, que podem ser considerados de difícil transição (Souza, 1978).

De acordo com Deal e Kennedy (1988), a combinação de critérios pode definir o grau de riscos associados às atividades da organização e à velocidade do *feedback* emitido pelo ambiente em que a organização atua. Os autores definem quatro tipos culturais:

a- Cultura macho (*The tough guy/macho culture*) – associa altos riscos e rápido *feedback* sobre as ações. Esse tipo é encontrado entre departamentos de polícia, nas atividades de cirurgias, nos segmentos da construção civil (uso de explosivos), em propagandas, nos esportes, entre outros. Tem como características marcantes as seguintes qualidades: individualismo/estrelismo, competição interna, tendência para o desrespeito às normas, pessoas temperamentais e capazes de tomar decisões rápidas e arriscadas. Esse tipo cultural promove um ambiente que contribui pouco para o aprendizado dos membros.

b- Cultura trabalho duro/diverte muito (*work hard/play hard culture*) – é a relação entre baixo risco e rápido *feedback*. Pode ser encontrado entre empresas de vendas de cosméticos e de enciclopédias, distribuidoras de automóveis, entre outros. As características que sobressaem são: ênfase no volume da produção, grande importância às equipes, tendência à perspectiva de curto prazo e maior compromisso com a ação do que com a empresa. Para Deal e Kennedy (1988), esse ambiente organizacional contribui para o aprendizado de trabalho em grupo.

c- Apostar em sua companhia (*bet your company*) – é a combinação entre alto risco e lento *feedback*. Suas principais características são: perspectiva de longo prazo, respeito à autoridade e à competência técnica, grande volume de pesquisas e pessoas que têm tendência a se autodirigir e a suportar conviver com pouco ou nenhum

*feedback*. São tipos encontrados em indústrias farmacêuticas, centros de pesquisa e companhias de petróleo. Estimula o desenvolvimento individual.

d- Cultura de processo (*the process culture*) – associa lento *feedback* e baixo risco. A busca da perfeição técnica, da proteção à integridade do sistema, da atenção aos detalhes, da preocupação com padrões e procedimento de valorização exagerada aos títulos e formalidades são as características desse tipo de cultura. Pode ser identificada nos segmentos dos bancos, companhias de seguro e grande parte de órgãos governamentais.

Para Handy (1994), cada cultura opera a partir de suposições diferentes, o que implicaria em estilos diferentes de administração, estruturas, procedimentos e sistemas de recompensa.

Os tipos de cultura de Handy são denominados com nomes de deuses da Grécia Antiga:

a- Cultura de clube – corresponde ao deus Zeus e tem por símbolo uma teia de aranha. A estrutura é definida pelas divisões de trabalho baseadas em funções ou produtos. O poder está situado no centro. A relação com “a aranha” importa mais do que qualquer título formal ou descrição de posição. A tomada de decisão é rápida porque utiliza a empatia e a informalidade, dependendo da afinidade e da confiança. A seleção é, em geral, precedida por uma apresentação e, frequentemente, confirmada em uma refeição. É uma cultura de clube, porque reúne pessoas de ideias semelhantes apresentadas por pessoas de ideias semelhantes, trabalham utilizando a empatia e contato pessoal em vez de uma ligação formal. Zeus era o rei dos deuses do Olimpo, temido, respeitado e ocasionalmente amado. Representava a tradição patriarcal, o poder irracional benevolente, impulsivo e carismático.

b- Cultura de função – corresponde ao deus Apolo e tem por símbolo um templo grego. A estrutura é definida pela função ou pela tarefa a ser feita, não importam as pessoas. A tarefa é estabelecida de acordo com um diagrama de fluxo de trabalho com um sistema de funções prescritas e integradas em um conjunto de regras e procedimentos. O poder está representado nos pilares do templo grego, que são os papéis e divisões numa organização de funções. Os pilares são unidos no topo, onde os gerentes das funções e divisões se juntam para formar a diretoria, a comissão administrativa ou o posto de presidente. Regras e procedimentos ligam os pilares. A tomada de decisão, provavelmente, é mais lenta porque utiliza a formalidade respeitando um conjunto de procedimentos previamente definidos e devidamente formalizados (assinados). A seleção segue o mesmo padrão

da tomada de decisão, com grandes possibilidades de colocar pouca ênfase na entrevista, determinando o resultado pelos pontos obtidos nas provas de habilidade e conhecimento. É uma cultura de função porque está associada à preocupação com a função como um conjunto de deveres, de maneira estabelecida, previsível e fixa. Apolo era um deus gentil na Grécia Antiga, o protetor das crianças e do carneiros. O deus da ordem e da estabilidade, representando a segurança e a previsibilidade.

c- Cultura da tarefa – corresponde à deusa Atenas e tem por símbolo uma rede. A estrutura é definida por uma rede de unidades de comando vagamente interligadas, cada unidade preservando certa independência, mas com uma responsabilidade específica dentro de uma estratégia global. O poder está nos interstícios da rede. Um ponto ou problema em particular exige que se recolha recursos de várias partes do sistema organizacional. Assim, a perícia, o talento e a habilidade são reconhecidos como base do poder ou da influência. A tomada de decisão geralmente é rápida nesse tipo de cultura, uma vez que a administração é vista como preocupada com a solução contínua e bem-sucedida de problemas. A seleção está baseada na exigência de alta qualificação somada à juventude, à energia e à criatividade. É uma cultura de tarefa, porque a empresa está preocupada com o desempenho em termos de resultados, problemas resolvidos. Atena é a deusa guerreira, patrona de Ulisses, arqui solucionador de problemas. Representa a juventude e a energia.

d- Cultura existencial – corresponde ao deus Dionísio e tem por símbolo estrelas

dentro de um círculo. A estrutura é definida conforme os propósitos e as necessidades do indivíduo. O poder está nas pessoas individualmente, as pessoas de Dionísio não se submetem a nenhum administrador, embora possam aceitar coordenação por conveniência própria. A tomada de decisão geralmente é resolvida por grupos de iguais e sem a participação do administrador. A seleção está baseada nos pré-requisitos profissionais de alta qualificação e em critérios que os grupos de iguais definem sem explicações a qualquer outro. É uma cultura existencial porque na empresa as pessoas ficam encarregadas de seu próprio destino, a organização existe para o indivíduo atingir o seu propósito. Dionísio, deus do vinho e das canções, representa a ideologia existencial. As pessoas são responsáveis por si e pelo seu mundo.

O estudo da cultura nas organizações, para Zanelli e Silva (2004), só se intensificou no início dos anos 1980, a partir do aumento do desempenho dos produtos japoneses na década de 1970 e o simultâneo

declínio dos produtos norte-americanos. Além desse importante fator, houve a mudança de equilíbrio do poder mundial, associada à crise do petróleo, a partir de 1973, e a crescente internacionalização das organizações em geral.

Autores, como Linnenluecke e Griffiths (2009), também postulam que o conceito de Cultura Organizacional emergiu nos anos 1970 e 1980. Autores como Hofstade (1981), Ouchi e Preço (1983), Pettigrew (1979), Schwartz e Davis (1981) destacam-se como autores influentes, porém, não houve um consenso em relação a uma definição em comum. Alguns estudiosos abordaram cultura a partir de regras, normas e cerimônias, como Trice e Beyer (1984), ou como um compartilhamento de valores, ideologias e convicções, como Schwartz e Davis (1981). Em outro nível, autores como Louis (1985) e Smircich (1983) estudaram a partir dos padrões compartilhados de significados.

Para Parker e Bradley (2000), apesar da variedade de interpretações e dimensões culturais, há semelhanças que podem ser identificadas em pesquisas sobre Cultura Organizacional. Em primeiro destaque, há os autores que estudam as dimensões culturais buscando uma fundamentação conceitual. Entre esses estão Hofstede (1981), Javidan, Declives e Dorfman (2002), Schein (2004) e Quinn (1988). Um segundo grupo de autores se detém no estudo de valores, ideologias e convicções para o entendimento da Cultura Organizacional, avaliando e medindo a Cultura Organizacional a partir de seus valores. Entre esses estão Howard (1998) e Ott (1989). Por fim, um terceiro grupo, representado por autores como Zammuto, Gifford e Goodman (2000), focou seus estudos nos valores e nas ideologias que dificultam a implementação de inovações administrativas ou tecnológicas.

A partir dos vários conceitos de cultura, busca-se na literatura um significado que possa ser compartilhado no estudo da Cultura Organizacional, como pode ser visto no Quadro 2, que apresenta conceitos de cultura e análise organizacional.

<b>Conceitos de cultura na antropologia</b>	<b>Tópicos na pesquisa organizacional e administrativa</b>	<b>Conceitos de organização na teoria da administração</b>
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem: funcionalismo – Malinovski.	<i>Cross-culture</i> ou administração comparativa	Organizações são instrumentos sociais para realização de tarefas. Ex.: teoria clássica da administração.
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica os indivíduos nas estruturas sociais. Ex.: funcionalismo estrutural Radcliffe-Brow.	Cultura corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex.: teoria contingencial.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras. Ex.: etnociência – Goodenough.	Cognição organizacional	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Ex.: teoria da cognição organizacional.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex.: antropologia simbólica – Geertz.	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida por meio de formas simbólicas, tais como a linguagem, que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex.: teoria do simbolismo organizacional.

Cultura é uma projeção da infraestrutura universal da mente. Ex.: estruturalismo – Levi-Strauss.	Processos inconscientes e organização	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex.: teoria da transformação organizacional.
--------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 2 – Conceitos de cultura e análise organizacional

Fonte: Smircich (1983).

Os vários modos de conceituar Cultura Organizacional repercutem nas definições de diferentes autores: Smircich (1983) define a organização como um fenômeno cultural, a organização é uma cultura. Já Geertz (1989) acredita que os padrões culturais governam o comportamento das pessoas nas organizações. Na sua visão, a cultura pode ser compreendida como um sistema de significados coletivamente aceito em um dado momento histórico da existência de um grupo específico. Assim, a cultura produz modos de pensar, sentir e agir de determinados grupos sociais. Todos esses conceitos são descritos em categorias, no Quadro 3.

<b>Regularidades comportamentais observadas quando as pessoas interagem</b>	A linguagem que usam, os costumes e as tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações.	Goffman (1959, 1967); Moore e Snyder (1988); Trice e Beyer (1993, 1985); Van Maanem (1979).
<b>Normas do grupo</b>	Os padrões e os valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho.	Hawthorne, Homans (1950); Kilmann e Saxton (1983).
<b>Valores expostos</b>	Princípios e valores articulados, publicamente anunciados.	Deal e Kennedy (1982 e 1999).

<b>Filosofia formal</b>	Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros <i>stakeholders</i> .	Ouchi (1981); Pascale e Athos (1981); Packard (1995).
<b>Regras do jogo</b>	Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para se tornar um membro aceito, “o jeito como fazemos as coisas aqui”.	Schein (1968, 1978); Van Maanen (1979); Ritti e Funkhouser (1987).
<b>Clima</b>	Sentimento transmitido em um grupo pelo <i>layout</i> físico e pelo modo como os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos.	Ashkanasy, Wilderom e Peterson (2000); Schneider (1990); Tagiuri e Litwin (1968).
<b>Habilidades natas</b>	Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades que passam de geração a geração.	Argyris e Schön (1978); Cook e Yanow (1993); Henderson e Clark (1990); Peters e Waterman (1982).
<b>Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos</b>	Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no processo de socialização.	Douglas (1986); Hofstade (1991); Van Maanen (1979); Senge e outros (1994).

<b>Significados compartilhados</b>	Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si.	Geertz (1973); Smircich (1983); Van Maanen e Barley (1984); Weick (1995).
<b>“Metáforas raízes” ou símbolos de integração</b>	As formas pelas quais os grupos se desenvolvem e que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tornam-se inseridas nos prédios, <i>layouts</i> de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa.	Gagliardi (1990); Hatch (1990); Pondy, Frost, Morgan e Dandridge (1983); Schultz (1995).
<b>Rituais e celebrações formais</b>	Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos.	Deal e Kennedy (1982, 1999); Trice e Beyer (1993).

Quadro 3 – Categorias de análise da Cultura Organizacional

Fonte: Adaptado de Schein (2009).

Além dos autores até aqui referenciados, destacam-se os trabalhos desenvolvidos por Schein (1981, 1983, 1984a, 1987, 1992, 1993a, 1993b, 1996, 1997, 2009), que se configuram como os mais completos e abrangentes da literatura quando o assunto é Cultura Organizacional. De acordo com Fleury (1992a, 1992b), o autor é uma referência no entendimento do que venha a ser Cultura Organizacional, tanto no esclarecimento do seu conceito, quanto na proposição de um método para decifrá-la.

Schein (1986) concebe a Cultura Organizacional como um conjunto de pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou



desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Fleury (1995) enriquece o conceito de Schein e conceitua a Cultura Organizacional como um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação. Os dois conceitos se complementam e a tipologia de Handy (1994) contempla todo o conjunto concebido por ambos.

Os dois conceitos, de Schein (1986) e de Fleury (1995), levam em consideração a estrutura e a organização do trabalho e o modo de tomar decisão. Embora esses autores tenham a pretensão de contemplar diferentes tendências, compreendem a cultura como uma variável.

Considerando a importância atribuída às suas contribuições, nesta pesquisa é adotado o conceito de Schein, que embasa o instrumento utilizado e a busca pelos elementos da Cultura Organizacional.

## 2.2 A PROPOSTA TEÓRICA E DE MÉTODO DE SCHEIN PARA DECIFRAR A CULTURA ORGANIZACIONAL

Este item apresenta a linha conceitual na qual se estrutura o presente trabalho. O autor define cultura como um fenômeno dinâmico criado nas interações sociais e moldado por lideranças, estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem os comportamentos, o que fica evidente na seguinte citação:

“Como então devemos pensar sobre a ‘essência’ da cultura e, formalmente, defini-la? O modo mais útil de chegar à definição de algo tão abstrato como a cultura é pensar em termos dinâmicos e evolucionários. Se pudermos entender de onde a cultura vem e como ela evolui, podemos compreender algo que seja abstrato; que existe no inconsciente do grupo, embora tenha influências poderosas sobre o comportamento desse grupo.” (SCHEIN, 2009, p. 14)

No entendimento de Schein (2009), cultura é uma abstração, porém, as suas consequências comportamentais e atitudinais são concretas. Ou seja, pode-se ver os comportamentos resultantes, mas não

se pode identificar as forças internas que os causam, o que pode ser demonstrado nas características da cultura, conforme Figura 1:

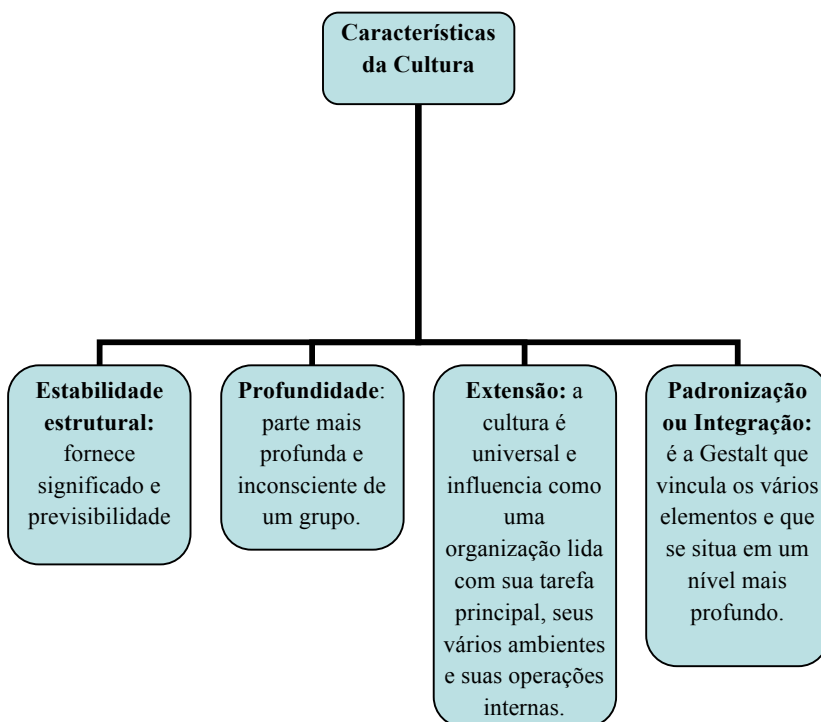


Figura 1 – Características da Cultura

Fonte: Adaptado de Schein (2009).

### 2.2.1 Níveis da Cultura Organizacional

São três os níveis de análise propostos por Schein (2009), e significam o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Essa visibilidade pode acontecer abertamente, de maneira tangível, podendo-se vê-la e senti-la, ou apresentar-se por meio de suposições

básicas, inconscientes e profundamente inseridas. Essas são a essência da cultura.

Os referidos níveis podem ser visualizados no Quadro 4. Na sequência, são apresentados os conceitos.

<b>Artefatos</b>	Estruturas e processos organizacionais visíveis (difíceis de decifrar).
<b>Crenças e Valores expostos</b>	Estratégias, metas, filosofias (justificativas expostas).
<b>Suposições básicas</b>	Crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes, assumidos como verdadeiros... (fonte última de valores e ação).

Quadro 4 – Níveis da Cultura Organizacional

Fonte: Schein (2009).

A seguir, são apresentados e discutidos mais detalhadamente os conceitos dos níveis de análise propostos por Schein.

**Artefatos** – tudo que é possível ver, ouvir e sentir quando se encontra um novo grupo. Incluem-se o ambiente físico, a linguagem, a tecnologia e os produtos, o vestuário, os modos de comunicação, os mitos e as histórias, as listas explícitas de valores, os rituais e as cerimônias observáveis. Nesse nível, destacam-se sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada.

**Crenças e valores expostos** – tornam-se embutidos em uma ideologia ou filosofia organizacional, servindo como guia e como um modo de lidar com as incertezas. O autor coloca ainda que é necessário que o pesquisador fique atento para analisar crenças e valores, pois alguns podem ser racionalizações ou aspirações para o futuro. Apenas as crenças e os valores que podem ser empiricamente testados e que continuam a funcionar confiavelmente na solução de problemas do grupo serão transformados em suposições.

**Suposições fundamentais básicas** – orientam as atenções, os significados, as reações emocionais e as ações a serem adotadas. Cada integrante desenvolve um conjunto integrado de suposições, como um “mapa mental”.

Qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis – o nível dos seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas suposições básicas prevalentes. Se

alguém não decifrar o padrão das suposições básicas que possa estar operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevalentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles. (SCHEIN, 2009, p. 33)

As suposições fundamentais básicas se constituem na essência da Cultura Organizacional e se encontram distribuídas em um conjunto de categorias lógicas que são as dimensões da Cultura Organizacional. Essas dimensões e os respectivos propósitos de cada uma são apresentados a seguir.

### **2.2.2 Dimensões da Cultura Organizacional**

De acordo com Schein (2009), para se descrever a cultura e o seu conteúdo, faz-se necessário observá-la em suas dimensões, ou em que consistem suas suposições básicas compartilhadas.

São cinco as dimensões da Cultura Organizacional propostas por Schein (2009):

- A – A relação da organização com o seu ambiente;
- B – A natureza da realidade e da verdade;
- C – A natureza da natureza humana;
- D – A natureza da atividade humana;
- E – A natureza dos relacionamentos humanos.

A seguir, são apresentadas essas dimensões com seus conceitos e propósitos específicos de análise.

#### **A – A relação da organização com o seu ambiente**

A primeira dimensão da cultura é a análise da relação da empresa com o ambiente externo. Essa relação é reconhecida por Morgan (1996), que lembra que a compreensão da dinâmica interna da organização, protagonizada pelas relações dentro e entre diferentes níveis (indivíduo, grupo e organização), sugere a importância de dirigir o foco das atenções para a compreensão dos eventos ambientais imediatos. Estes estão estampados nas relações com clientes, concorrentes, fornecedores,

sindicatos e agências governamentais, por exemplo, bem como nas interações com o contexto mais amplo, ou melhor, com o ambiente em geral. Ainda para Morgan (1996), as repercussões para a organização do reconhecimento dos impactos ambientais se traduzem na mobilização para pesquisar e sentir o que está sendo dito “lá fora”, ingredientes imprescindíveis à adoção de respostas estratégicas proativas condizentes.

Para Kluckhohn e Strodtbeck (1961), esses relacionamentos são observados a partir dos pressupostos básicos que prevalecem na relação dos seres humanos com a natureza. Assim, é importante saber como os dirigentes da organização, compreendidos como sendo os portadores da sua cultura, visualizam a relação desta com os ambientes, tanto físico como social, cultural, político e econômico. O tipo de relação que se destaca é de dominação, submissão, harmonia ou de que natureza? (SCHEIN, 1987)

De acordo com Morgan (1996), é importante observar se a organização se esforça para entender o que está acontecendo à sua volta, obtendo com isso o controle da situação (riscos, oportunidades, ameaças e tendências), ou se busca a harmonia, procurando corresponder somente às expectativas, à medida que supre as necessidades proclamadas pelo ambiente. Ou, ainda, se sua opção é pela submissão, ou seja, a organização é vista como um fim em si mesma, dentro da lógica de um sistema mecânico e fechado, com uma visão bastante opaca do que está acontecendo à sua volta.

Nessa dimensão, são abordadas questões de adaptação externa e o gerenciamento da integração interna, como segue.

### **a.1 Questões de adaptação externa**

As questões atinentes à adaptação externa das organizações, conforme proposto por Schein (2009), dizem respeito às formas como as organizações se mantêm em relação ao seu ambiente externo. Essas etapas de adaptação externa são descritas no Quadro 5.

Missão e estratégia	Obter entendimento compartilhado da missão essencial, da tarefa principal e das funções manifestas e latentes.
Metas	Desenvolver consenso sobre as metas, como derivadas da missão essencial.
Meios	Desenvolver consenso sobre os meios a serem usados para atingir as metas, como estrutura da organização, divisão do trabalho, sistema de remuneração e sistema de autoridade.

Mensuração	Desenvolver consenso sobre os critérios a serem usados ao mensurar quão bem o grupo trabalha para atender às suas metas, tal como os sistemas de informação e controle. Essa etapa também envolve o ciclo de obtenção das informações, de conseguí-las no local correto da organização e interpretá-las, de modo que a ação corretiva apropriada possa ser adotada.
Correção	Desenvolver consenso sobre a terapia apropriada ou as estratégias reparadoras a serem usadas se as metas não forem atingidas.

Quadro 5 – Etapas de adaptação externa

Fonte: Schein (2009).

### **a.2 Gerenciamento da integração interna**

Refere-se aos processos complexos e multifacetados que constroem e desenvolvem o grupo e, também, aos processos de solução de problemas e realização de tarefas. As questões de integração interna são expostas no Quadro 6.

Criar uma linguagem e categorias conceituais comuns	Na busca por uma melhor comunicação entre os membros de um grupo.
Definir as fronteiras do grupo e os critérios de inclusão e exclusão	O grupo deve definir quem faz parte e quem não faz parte, assim como deve definir os critérios de filiação.
Distribuir poder e <i>status</i>	O grupo deve determinar seu padrão básico de organização social, seus critérios e suas regras sobre como os membros obtêm, mantêm e perdem poder. O consenso nesta área é crucial para que os membros administrem os sentimentos de ansiedade e agressão.
Desenvolver normas de intimidade, amizade e amor	O grupo deve determinar as regras para o relacionamento entre os membros, entre os sexos, e sobre como a abertura e a intimidade devem ser tratados no contexto do gerenciamento das tarefas da organização. O consenso nesta área é crucial para que os membros administrem os sentimentos de afeição e amor.

Definir e alocar recompensas e punições	O grupo deve saber quais são seus comportamentos heroicos e pecaminosos e deve chegar a um consenso sobre o que é recompensa e o que é punição.
Explicar o inexplicável – ideologia e religião	O grupo dá significado aos eventos inexplicáveis, de modo que os membros possam reagir a eles e evitar a ansiedade de lidar com o inexplicável e o incontrolável.

Quadro 6 – Questões de integração interna

Fonte: Adaptado de Schein (2009).

### **B - Natureza da realidade e da verdade**

No modelo conceitual proposto por Schein (2009), a natureza da realidade e da verdade é a segunda e a mais importante das dimensões da cultura, afigurando-se como um conjunto de suposições sobre o que é real e como se determina ou se descobre o que é real. Essa dimensão da cultura possibilita aos membros de um grupo determinar que tipo de informação é relevante, como interpretá-la e como será utilizada nos processos decisórios. Schein (2009) aponta três níveis de realidade:

A realidade física externa – ocorrências que podem ser determinadas objetiva e empiricamente;

A realidade social – refere-se às ocorrências consideradas assuntos de consenso, não testáveis externa e empiricamente. Por exemplo: a relação de um grupo com a natureza, ideologias e valores;

A realidade individual – o que cada pessoa aprendeu por experiência própria.

Nessa dimensão, Schein (1985) propõe duas formas de análise: critérios para determinar a verdade e a natureza do tempo e do espaço.

#### **b.1 Critérios para determinar a verdade**

Definir realidade física, social ou individual é uma aprendizagem social, uma parte de determinada cultura. Porém, nas palavras de Schein:

[...]o grosso do conteúdo de determinada cultura diz respeito, principalmente, às áreas da vida em que se conclui não ser possível a verificação objetiva, e nas quais, por conseguinte, uma definição social torna-se a única base consistente de julgamento. É nessa área que somos mais suscetíveis ao desconforto e à ansiedade se não tivermos uma forma comum de decifrar o que

acontece e como devemos nos sentir a este respeito. (SCHEIN, 2009, p. 133)

De acordo com o autor, é necessário observar numa organização o que é um fato, o que é informação e o que é verdade. Essa observação só será válida se considerada exclusivamente para aquele contexto. Ou, em outras palavras:

Os grupos desenvolvem suposições sobre a informação. Essas suposições determinam quando os grupos percebem que têm informação suficiente para tomar decisões. Essas suposições refletem conjecturas mais profundas sobre a fonte final da verdade. O que é um fato, o que é informação e o que é verdade – cada um depende não apenas do conhecimento compartilhado da linguagem formal, mas também do contexto. (Schein, 2009, p. 138)

Há também uma distinção importante citada por Schein (2009), entre culturas de alto contexto e culturas de baixo contexto. Na cultura de baixo contexto, os eventos têm significados universais mais claros; na de alto contexto, os eventos podem ser entendidos apenas em um dado contexto. Pode-se especificar bases diferentes para definir o que é verdadeiro, como pode ser visto no Quadro 7.

Dogma puro	Baseado em tradição e/ou religião.	“Sempre foi feito desse modo...”
Dogma revelado	Sabedoria baseada em confiança na autoridade do sábio, líderes formais, profetas ou reis.	“Nossos consultores recomendam que façamos desse modo...”
Verdade derivada de um processo “racional legal”	Verdade socialmente determinada.	“O chefe terá que decidir isso porque é sua área de responsabilidade...”
Verdade que sobrevive ao conflito e ao debate		“Alguém vê algum problema em fazermos desse modo? Se não houver, é o que faremos...”



Verdade que funciona, critério totalmente pragmático		“Vamos tentar dessa forma e avaliar como estamos fazendo...”
Verdade estabelecida pelo método científico	Um tipo de dogma.	“Nossa pesquisa mostra que essa é a maneira correta de fazer isso...”

Quadro 7 – Critérios para determinar a verdade

Fonte: Schein (2009)

## **b.2 Natureza do tempo e do espaço**

Diz respeito à orientação em relação ao ambiente físico e humano e, ainda, como se dá a percepção e a experiência do tempo.

### **b.2.1 Natureza do tempo:**

Parte dos problemas de comunicação e relacionamento acontece em função da falta de consenso na experiência comum de tempo. O que evidencia a importância do estudo de como o tempo é concebido e usado numa organização. Para Schein (2009), o tempo impõe uma ordem social. O andamento dos eventos, os ritmos de vida, a sequência em que as coisas são feitas e a duração dos eventos tornam-se sujeitos à interpretação simbólica. Alguns dos principais aspectos do tempo podem ser observados no Quadro 8.

<b>Tempo</b>	
Orientação básica do tempo	Monocrônico – pensamento sequencial, tempo de relógio. Policrônico – sincronização de atividades.
Empresa orientada para:	<u>Passado</u> – como as coisas costumavam ser. <u>Presente</u> – como fazer as coisas imediatamente. <u>Futuro</u> (próximo ou distante) – investir forte em pesquisa e desenvolvimento, ou aumentar sua participação no mercado.
Planejamento ou tempo de desenvolvimento	Pessoas que operam a partir de um tempo de desenvolvimento. Pessoas que operam a partir de um tempo de planejamento.
Horizontes de tempo discricionários e graus de “precisão”	Funções diferentes na organização. Ocupação da organização (tecnologia e mercado). Classificação – liberdade de ação ao longo do tempo.

Simetria temporal, adequação de andamento e agrupamento	Modo como as atividades têm seu andamento ajustado.
---------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------

Quadro 8 – Perspectivas de análise do tempo

Fonte: Adaptado de Schein (2009).

Para o autor, esse Quadro pode fornecer uma matriz de diagnóstico inicial para o entendimento de como o tempo é visto em determinada organização.

### **b.2.2 Natureza do espaço**

O espaço pode ser entendido como uma maneira óbvia de simbolizar a hierarquia e o *status* nas organizações. Ele pode ser analisado sob vários pontos de vista diferentes, como fica evidente no Quadro 9.

Distância e colocação relativa	Localização e tamanho dos escritórios.
Simbolismos do espaço	Quem deve ter espaço e de que tipo. Arquitetura e localização da empresa.
Linguagem corporal	Rituais de respeito e conduta.

Quadro 9 – Perspectivas de análise do espaço

Fonte: Adaptado de Schein (2009).

É possível perceber que o espaço tem um significado físico e social. Como aponta Ferro (1991), os ambientes físicos em algumas organizações japonesas são abertos e dispostos de tal modo que as posições hierárquicas não ficam evidentes. Os engenheiros não possuem salas próprias e se encontram alocados no ambiente da produção. O pessoal de cúpula não possui salas privativas. Quando existem, essas salas quase sempre se encontram abertas. Em virtude da predominância desse tipo de arranjo físico, os comportamentos visíveis e audíveis tornam-se públicos e a discussão de problemas, quando envolve mais de uma pessoa, geralmente se dá da maneira mais informal possível, sem programação prévia. Essa concepção de utilização do espaço físico estimula a interação social e diminui vertiginosamente as barreiras sociais e departamentais.

Porém, em uma organização ocidental tradicional, a opção é por privacidade, e a entrada, só com permissão. De acordo com Schein (2009), os espaços, quando assim arrançados, restringem o ir e vir das pessoas, principalmente aqueles em que se encontram quem tem mais *status* na hierarquia da organização.

Na realidade, o tempo e o espaço são dimensões que interagem de maneira complexa.

“A forma como definimos a realidade, o tempo e o espaço representa o nível mais profundo de suposições e, portanto, é o nível ao qual mais nos apegaremos para evitar a incerteza e a ansiedade” (Schein, 2009, p. 158).

### **C - Natureza da natureza humana**

A terceira dimensão de análise se refere às suposições sobre a natureza da natureza humana numa organização. Essa dimensão evidencia como são vistos os trabalhadores e os gerentes.

A natureza humana, como aponta Ferro (1991), é concebida por cada cultura conforme um conjunto próprio de conceitos, estabelecendo a relação do indivíduo com o grupo. As pessoas podem ser consideradas mutáveis na medida de seu aperfeiçoamento e seu desenvolvimento. Embora a natureza humana possa ser considerada complexa e maleável, sujeita a transformações, os grupos sociais e as organizações podem assumir, por exemplo, que a natureza humana é, por princípio, má, ou seja, não se deve confiar nas pessoas e se deve controlá-las sempre que possível.

Tomando por base a teoria de McGregor (1960), Schein (1984b) definiu o que denominou de “hipóteses gerenciais a respeito da natureza humana no trabalho”. De acordo com autor, se um empresário tem ideias e crenças de que não se pode acreditar que as pessoas trabalharão com vontade, por iniciativa própria, ele orientará a estrutura da organização através de rígidos controles, para garantir que os trabalhadores sejam pontuais e fiscalizados de perto. De modo diverso, se um outro empresário, no mesmo ramo de negócio, se orientar pelo pressuposto de que as pessoas se identificam com o produto do seu trabalho e, por isso, trabalham com entusiasmo, estimulará nos funcionários sentimentos de participação, propriedade e identificação em relação à empresa. Em decorrência, poderá distribuir recursos e incentivar a autonomia e a autodisciplina, em detrimento da supervisão cerrada. Em outras palavras, os dirigentes possuem uma visão de mundo, que influencia decisivamente a concepção que possuem dos motivos pelos quais as pessoas trabalham e como se deve motivá-las e gerenciá-las. Para Schein (1984 b), essa visão de mundo reproduz os pressupostos culturais a respeito do ser humano que predominam na sociedade desses dirigentes.

Com base nesses argumentos, Schein (1984b) considera as seguintes três categorias principais de hipóteses que possuem considerável influência no pensamento empresarial.

- Calculista – espera um envolvimento calculista do funcionário; a organização compra a força de trabalho e a obediência dos funcionários em troca de recompensas econômicas.

- Social – indica que os dirigentes das organizações devem dedicar maior atenção para as pessoas que nelas trabalham, preocupando-se com o seu bem-estar psicológico, vendo-as como participantes de grupos e que precisam ser incentivadas como tal. Os gestores devem compreender as necessidades e os sentimentos dos funcionários, mostrando consideração e simpatia. Schein (1984b) afirma que ao invés de se colocarem como aqueles que dão, motivam e controlam o trabalho, devem agir como facilitadores, apoiando o funcionário no que for preciso. Ainda para o autor, é com base no apego às hipóteses sociais que se edificam nas organizações os sistemas paternalistas, nos quais a empresa é percebida pelos seus participantes como uma “grande família”.

- Autorrealização – A orientação, segundo Schein (1984b), que permeia esta hipótese é que o funcionário necessita encontrar um trabalho que lhe dê significado, resgatando-lhe desse modo o sentimento de autoestima. A essência da autorrealização, segundo ele, está no desafio colocado a uma pessoa de resolver problemas, concomitantemente à criação de condições para que desenvolva o autocontrole e busque o autodesenvolvimento.

#### **D - Natureza da atividade humana**

Quando essa orientação de valor é aplicada à relação das pessoas com as atividades que desempenham nas organizações, enfatiza o destaque que as pessoas dão ao trabalho e à possibilidade de equilibrar vida pessoal, vida profissional e vida familiar. Enquanto em certas organizações a expectativa é de que as pessoas se envolvam totalmente, colocando o trabalho acima de tudo, sendo os demais planos da vida subjugados, outras buscam equilibrar um pouco mais o trabalho com os outros planos da vida humana.

Nas organizações, os pressupostos básicos de cultura que abordam a natureza da atividade são correlatos aos estilos administrativos de tomada de decisão. À medida que os gerentes compartilham ideias sobre os problemas com que se defrontam e sobre como agir sobre eles, elas se tornam ao longo do tempo pressupostos culturais profundamente embutidos que refletem as suposições dos líderes e a experiência cotidiana dos gerentes.

Para identificar os pressupostos subjacentes à natureza da atividade humana, Schein (1984a, 1985) recomenda que seja

identificado um conjunto de problemas enfrentado pela organização em sua história, em que as fontes primárias dos problemas eram forças externas que agiam como barreiras ou constrangimentos ao que a organização gostaria de fazer. Com fundamento nessa análise, Schein (1984a, 1985) propõe que sejam averiguadas as abordagens defendidas para o problema – reativa ou proativa – e quais as que de fato foram adotadas. As seguintes orientações sobre a forma apropriada de agir em relação ao ambiente podem ser encontradas no Quadro 10.

Orientação de fazer	Põe foco na tarefa, na eficiência e na descoberta. A organização procura crescer e dominar os mercados onde atua.
Orientação de ser	A organização busca sobreviver e adaptar-se às realidades externas.
Orientação entre ser e fazer	Orientação intermediária, o indivíduo deve alcançar uma perfeita união com seu ambiente.

Quadro 10 – Orientações em relação ao ambiente

Fonte: Adaptado de Schein (2009).

### **E - Natureza dos relacionamentos humanos**

A quinta dimensão de análise da cultura, apresentada por Schein (2009), volta-se à identificação das suposições atinentes às ações adequadas das pessoas em relação ao seu ambiente e em relação a outras pessoas. Ou seja, busca identificar quais são as suposições básicas de uma cultura sobre as formas corretas e apropriadas dos relacionamentos humanos.

No início da história de toda organização, as pessoas aprenderam modos de se relacionar, que se tornaram normas, para que fossem capazes de funcionar como um grupo. É a partir desse tipo de orientação que o grupo elege o modo considerado certo ou apropriado de as pessoas se relacionarem umas com as outras. Apresenta as seguintes unidades relacionais básicas.

Individualismo e grupismo	Competitivas ou individuais. Cooperativas ou em grupo.
Distância do poder	Hierarquia. Formalidade.
Relacionamento entre papéis	Relacionamentos entre trabalho, família e interesses pessoais. Papéis de gênero e raça.

Quadro 11 – Unidade relacionais básicas

Fonte: Adaptado de Schein (2009).

De acordo com Schein (2009), esse conjunto de dimensões analisadas constitui um tipo de grade, a partir da qual se pode mapear uma determinada cultura, e essas dimensões interagem para formar um tipo de padrão ou paradigma. Sob esse fundamento, o autor encontra evidência de uma tipologia baseada em uma combinação da tarefa a ser feita e dos grupos de referência ocupacional envolvidos.

Ao se referir à multiplicidade cultural, Schein (1984) comenta que os vários subgrupos existentes em uma organização – funcionais, divisionais, geográficos ou hierárquicos – são determinantes para a formação de subculturas dentro de uma cultura maior e forte. A força de uma cultura é concebida pelo autor em termos de: a) homogeneidade e estabilidade dos membros do grupo; e b) duração e intensidade das experiências compartilhadas pelo grupo. Diz Schein (2009):

[...] classificamos essa tipologia como subculturas genéricas que qualquer grupo ou organização necessita para sobreviver. O problema é que, em muitas organizações, essas subculturas estão em conflito, causando uma organização menos efetiva do que poderia ser. (SCHEIN, 1996)

Quando a Cultura Organizacional é forte, as diferentes subculturas não entram em choque com a cultura maior. De acordo com Schein (1996), é possível identificar nas organizações culturas administrativas, de engenharia, dos operários, científicas, sindicalistas, entre outras, dentro de uma mesma organização. Porém, enfatiza o autor que, entre as diversas possibilidades de formações subculturais nas organizações, três se sobressaem. Segundo ele, as três comunidades (subculturas) de executivos, engenheiros e operários na realidade não se entendem umas com as outras. No Quadro 12 apresenta-se as culturas do operário, de engenharia e executiva e suas principais características

Cultura do operário	Conjunto de pessoas que executam o trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- o sucesso depende do conhecimento, da habilidade e do comprometimento das pessoas;</li> <li>- capacidade de aprender e de lidar com mudanças;</li> <li>- trabalho em equipe.</li> </ul>
Cultura de engenharia	Conjunto de pessoas que projeta os produtos e processos de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>- produtos e resultados devem ser úteis e melhores;</li> <li>- as pessoas são o problema – cometem erros e, sempre que possível, devem ficar fora do sistema.</li> </ul>
Cultura executiva	Conjunto de pessoas que deve assegurar que a organização sobreviva e continue efetiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sem manutenção e crescimento financeiro, não há retorno aos acionistas e à sociedade;</li> <li>- as pessoas são um mal necessário, um recurso como os outros, a ser gerenciado, e não um fim em si mesmas.</li> </ul>

Quadro 12 – Suposições de subculturas

Fonte: Adaptado de Schein (2009).

De acordo com Schein (1996), executivos, engenheiros e operários precisam se dar conta de que usam diferentes linguagens, que têm diferentes pontos de vista sobre o que é importante e, ainda, precisam aprender a tratar outras culturas como válidas e normais. Essa tomada de consciência se faz necessária para o enfrentamento aos desafios que a atualidade vem impondo às organizações. Ou, nas palavras do autor:

[...] a questão é como alinhar as metas das três subculturas: focar em fazer o trabalho, permanecer inovador para mudar com mudanças no ambiente e permanecer economicamente saudável. Quando uma dessas subculturas torna-se dominante, a organização não pode sobreviver. (SCHEIN, 2009, p. 186)

## 2.3 A PERCEPÇÃO GERENCIAL

A percepção é um processo psicológico básico, ou seja, da sensação (fase inicial de aquisição da informação do estímulo) passa-se então à percepção e depois à consciência. A percepção é conceituada como processo interpretativo, operando sobre dados sensoriais. Segundo Osgood, seis propriedades particularizam a percepção: organização, totalidade, constância, transponibilidade, seletividade e flexibilidade ou dinamismo.

O filósofo Merleau-Ponty (1999) afirma que o homem está no mundo, e é nesse ambiente que ele se conhece. O mundo não é aquilo que pensamos, mas o que vivemos, pois não o possuímos, apenas nos comunicamos com ele. O mundo é inesgotável. Portanto, para compreender o que se passa ao nosso redor é necessário romper com certas familiaridades. Precisamos compreender o mundo como paradoxo, pois as inquietações é que levam ao movimento e à mudança. A cada instante, nosso campo perceptivo é estimulado, vários estímulos são jogados e a nossa interação com eles se dá a partir do ato de situá-los no mundo. A percepção então não pode ser reduzida a algo totalmente subordinado à cognição ou confundida com nossas divagações, nossos juízos ou nossa memória. A partir desse entendimento, o que é perceber? “Perceber é ver jorrar de uma constelação de dados um sentido imanente sem o qual nenhum apelo às recordações seria possível” (MERLEAU-PONTY, 1999, p. 47). A percepção humana constrói-se a partir de um compromisso ético, ativo com o mundo, e não como uma contemplação. Nossa consciência do mundo é mediada pelos órgãos corporais sensoriais, pelo cérebro, pelo sistema nervoso e pelas nossas capacidades de movimento e ação. Nessa perspectiva, encontram-se indivíduos ativos, construtores de sentidos, de realidades, que percebem o espaço e criam imagens e sistemas de ação.

No campo de estudos da psicologia, a percepção tem recebido especial atenção, tendo sido amplamente investigada sob diversos aspectos, desde sua base fisiológica até sua manifestação comportamental. (KANDEL, SCHWARTZ & JESSEL, 1995)

A psicologia cognitiva define percepção como sendo um conjunto de processos pelo quais ocorre o reconhecimento, a organização e a compreensão das sensações, utilizando conhecimentos prévios para a interpretação dos estímulos recebidos através dos sentidos (MATLIN, 2004; STERNBERG, 2000). Em seus estudos sobre o funcionamento do cérebro humano, Luria (1979) dedicou-se à



compreensão dos processos perceptivos, investigando desde seus componentes físicos até suas implicações no comportamento das pessoas. O autor ressalta que a percepção é mais do que a simples soma de sensações, mas é permeada por conhecimentos pré-existentes que a pessoa utiliza como forma de compor um objeto.

O processo perceptivo é, então, resultado do conjunto de atuações de vários órgãos dos sentidos, não sendo um processo elementar, utilizando sempre um nível superior da atividade psíquica, em particular a fala. Luria (1979) destacou a percepção do espaço como possuidora de características distintas da percepção do objeto, situando a origem da tal diferença nos sistemas analisadores. Os órgãos do sentido agem de maneira diferenciada nesse tipo de percepção: ao enxergar o espaço estamos envoltos por ele, diferentemente do que ocorre na percepção do objeto.

Vigotski (1998) descobriu que a pessoa começa a perceber o mundo através não só dos olhos, mas também da fala. Não se trata de uma percepção “natural”, mas de um processo complexo de mediação entre a pessoa e o ambiente, no qual a fala torna-se fundamental no desenvolvimento cognitivo da criança. Ao adquirir uma função sintetizadora, a fala torna-se instrumento para se atingir as formas mais complexas da percepção cognitiva. Dessa forma, a linguagem tem um papel surpreendente na percepção, e pesquisas nessa área mostraram que, mesmo em estágios mais prematuros do desenvolvimento, linguagem e percepção estão ligadas. Já para Piaget (1978), a percepção é um instrumento essencial nesse processo, pois ela nos permite tomar consciência do mundo, principalmente pela visão.

Para Fischer (s/d:75), na psicologia, um espaço só é uma realidade se esta for apreendida e reconhecida mentalmente. Nessa “interiorização”, é possível verificar que o espaço não é simplesmente um elemento exterior a nós mesmos, mas uma dimensão da nossa interação com ele. Através de nossa vivência sensório-motora e de interações sociais, nós temos a possibilidade de construir avaliações, impressões e significados sobre uma determinada realidade geofísica. O processo perceptual tem um papel crucial nessa apreensão da realidade ambiental, pois ela nos permite estabelecer relações visuais, substanciais, que acabam por ser ícones simbólicos, impregnados de significação. A percepção é invariavelmente um julgamento a partir de nossos próprios sistemas de referência.

As pessoas estão inseridas no mundo, e sua condição existencial as coloca, inevitavelmente, diante de percepções diferenciadas sobre o que acontece ao seu redor. O mundo é um só, visto por vários olhares e

por várias disciplinas. As pessoas atuam no mundo e, conseqüentemente, ocorrem mudanças na estrutura da consciência que advêm dessa vivência. Estrutura aqui entendida não como fase ou algo determinado, mas como processo de construção. Essa construção é acompanhada por processos perceptivos do mundo, que se realizam pelo corpo e a partir do corpo (HIGUCHI, 2002).

A compreensão da significação na interação pessoa-ambiente, como o processo através do qual um espaço físico se converte em um espaço significativo, auxilia-nos na compreensão da percepção ambiental.

Nessa interação, no que se refere às organizações sociais, faz-se necessário organizar meios para o crescimento, o desenvolvimento e as oportunidades existentes no meio ambiente. Para Hillary (1999), a falta de formação suficiente e eficiente dos membros da organização, a insuficiente transmissão dos objetivos e dos valores ambientais aos próprios gestores, a percepção de que a própria organização não gera impactos ambientais importantes e de que os clientes não valoram uma melhora no seu comportamento ambiental representam um obstáculo à adoção de melhores práticas na relação da organização com o meio ambiente, por meio de seus gestores.

De acordo com Schein (1984a, 1985, 1987), nas organizações, ainda que reproduzam os parâmetros da cultura maior, os pressupostos sobre relacionamentos adquirem peculiaridades próprias do meio organizacional. Ilustra o autor dizendo que o fundador ou as lideranças da organização podem ter a crença de que a melhor maneira de conduzir as pessoas é distribuir tarefas e cobrar a responsabilidade e o desempenho individuais pela realização delas. Um outro fundador ou líder, continua o autor, poderia incentivar a cooperação e a comunicação entre subordinados como o melhor meio de resolver problemas e implementar soluções. Esses dois líderes naturalmente estariam estimulando o desenvolvimento de estilos de trabalho distintos, que seriam projetados em última instância nos processos da organização, como a relação com o ambiente.

Para Schein (2009), são os gestores ou líderes que criam o processo cultural, que devem gerenciar e, às vezes, de que devem mudar a cultura. O interesse principal do autor reside em decifrar a cultura de uma organização a partir do entendimento, das influências e da visão de mundo, dos valores, do sistema de crenças e de estilos cognitivos dos fundadores e das principais lideranças da organização.

Precisamos entender as dimensões em paralelo com que os líderes pensam ao criar e gerenciar grupos, e as questões que eles enfrentam no contexto externo em suas tentativas de criar uma organização. As questões ou problemas de adaptação externa especificam basicamente o ciclo de confronto que qualquer sistema deve ser capaz de manter em relação ao seu ambiente mutante. (SCHEIN, 2009, p. 82)

Ainda, segundo Schein (2009), as suposições dos líderes numa organização, à medida que esta se estabiliza, tornam-se compartilhadas, e a fixação dessas suposições pode ser imaginada como um processo de socializar novos membros. Ou seja, os líderes e funcionários mais antigos ensinam aos mais novos como permanecer no grupo e tornar-se aceito como membro da organização.

## 2.4 SUSTENTABILIDADE

A sustentabilidade deixou de ser uma questão de iniciativas e ações pontuais com poucos resultados e chegou ao centro da estratégia das empresas ao longo dos últimos dez anos. Ainda há muitos desafios, a busca pelo lucro continua e continuará a ser a razão de existir de uma empresa, porém, hoje, essa busca prima por uma relação sustentável com o ambiente.

A sustentabilidade corporativa tornou-se, de acordo com Azapagic (2003), uma ferramenta inestimável para reduzir custos, gerenciar riscos, criar novos produtos e propor mudanças internas na cultura e na estrutura da empresa. É uma tarefa que exige visão, comprometimento e liderança. Deve haver, no sistema corporativo, sistematização dessa prática e incentivo a valores empresariais socialmente responsáveis. As empresas enfrentam um desafio-chave: como traduzir os princípios gerais do desenvolvimento sustentável em práticas empresariais. A resolução dessa questão requer uma abordagem sistêmica em que a sustentabilidade não é considerada uma prática isolada, mas integrada com todas as outras atividades.

Nas situações de planejamento e de tomadas de decisões a “unidade de medida” da qualidade de um projeto já não é somente a pessoa, mas, sim, a pessoa em um ambiente sustentável. Hoje em dia,

algumas empresas procuram cada uma à sua maneira, trabalhar para reduzir seu impacto ambiental e assim garantir a própria longevidade. Assim, a postura proativa perante o meio ambiente assume valor estratégico para o gerenciamento empresarial. Segundo Hanashiro (2008), o incremento dos códigos internacionais de conduta, com a contínua pressão dos ambientalistas e da mídia e a maior consciência da sociedade quanto à preservação do meio ambiente, fizeram as empresas perceber a importância do seu papel.

No final da década de 1960, havia um descaso das empresas em relação ao meio ambiente. Já nas décadas de 1970 e 1980, de acordo com Hanashiro et al (2008), havia a preocupação em cumprir a legislação, com a crença de que esta comprometeria os lucros das organizações. Nos anos 1990, com o incremento dos códigos internacionais de conduta, as empresas foram adquirindo uma consciência de seu papel, além de perceberem que proteger o meio ambiente reduz custos de operação, ao evitar prejuízos e promover seus produtos. Pode-se afirmar que, nessa década, a responsabilidade ambiental passou a ser encarada como um mercado promissor – um novo produto, um serviço a ser oferecido. Essa evolução pode ser percebida no breve histórico da sustentabilidade exposto no próximo item.

### **2.4.1 Breve histórico**

Os problemas ambientais, segundo Costa (2009), entraram em discussão a partir dos anos 1970, com maior destaque a partir dos anos 1980. Foi também nesse período que aconteceram grandes calamidades ambientais: o acidente nuclear de Chernobyl, em 1986, a intoxicação de milhares de pessoas por mercúrio em Minamata, o buraco na camada de ozônio, entre outros.

Como afirma Montibeller-Filho (2001), a intensificação dos problemas relacionados à exploração desenfreada dos recursos da natureza e à degradação ambiental com caráter global aprofundaram a consciência ecológica em muitos segmentos da sociedade. Segundo Bossel (1999), as principais ameaças à sustentabilidade derivam de alguns fatores principais: a dinâmica da tecnologia, a dinâmica da economia e a dinâmica da população.

A discussão sobre a temática ambiental evoluiu muito. De acordo com Van Bellen (2002), a relação entre sociedade e meio ambiente

passou a ser observada de maneira mais crítica, mais globalizada e menos localizada, o que levou ao surgimento de novas alternativas de relacionamento em que se procura reduzir os impactos da sociedade sobre o meio ambiente.

Para Hawken et al. (2002), desde 1968 foram realizados encontros e documentos importantes, que fazem mais do que propor soluções práticas que emanam do pensamento do sistema como um todo. Eles representam o amplo consenso que está surgindo não das estruturas de poder, mas do seio da sociedade. Além disso, nunca na história grupos tão diferentes e independentes criaram parâmetros comuns de compreensão em todo o mundo a respeito do que se pode chamar de “sustentabilidade”.

O Quadro 13 apresenta um histórico dos momentos mais marcantes em relação à sustentabilidade:

1968	Conferência da Biosfera – UNESCO, Paris.
1972	The Limits to Growth, Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente Humano, Estocolmo. Criação do Programa de Meio Ambiente das Nações Unidas.
1973	Maurice Strong, Diretor do UNEP, lança o conceito de ecodesenvolvimento.
1974	Declaração de Cocoyok (Simpósio do UNEP).
1975	Relatório da Fundação Dag-Hammarskjöld.
1980	World Conservation Strategy.
1982	Sessão especial do UNEP em Nairobi. Proposta de constituição da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento: WCED.
1985	Acordo de Proteção da Camada de Ozônio, Viena.
1987	Protocolo de Montreal sobre as substâncias que destroem a camada de ozônio.
1987	Relatório da Comissão Mundial sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento (WCED): Our Common Future (Relatório Brundtland).

1990	Criação do Global Environment Facility (GEF) do Banco Mundial.
1992	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – UNCED, Rio de Janeiro – RIO ECO 92 Constituição da Comissão de Desenvolvimento Sustentável.
1997	Protocolo de Kyoto – Mudanças Climáticas.
2002	Conferência das Nações Unidas sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento – UNCED, Johannesburg – RIO +10.
2006	BSI – British Standards Institution – lançamento da primeira norma para gestão do Desenvolvimento Sustentável – BS 8900:2006.

Quadro 13 – Marcos históricos da discussão ambiental

Fonte: adaptado de Nobre e Amazonas, 2002.

De acordo com Costa (2009), a BS 8900 baseia-se na construção do aprendizado e na implementação de estruturas de tomadas de decisão nas organizações para torná-las mais sustentáveis. A norma estabelece os resultados que a organização deve alcançar, e não os processos que ela deve seguir, e aponta os meios para identificar a maturidade da sustentabilidade da organização, de forma que sua posição atual possa ser mensurada e seu progresso representado graficamente.

O destaque, na última década, foram os esforços do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), do Banco Mundial, por meio do seu Departamento de Meio Ambiente, além de entidades não governamentais, como World Wild Fund (WWF) e WorldWatch Institute. Esse conceito tornou-se abrangente e suscitou diferentes conotações e interpretações. As referências ao desenvolvimento sustentável devem levar em conta pelo menos dois eixos objetivos fundamentais:

1. Atingir um nível de bem-estar econômico-social adequado e equitativamente distribuído;
2. Utilizar os recursos naturais de maneira a se garantir a integridade ecológica, o que significa seu uso racional intertemporal.

## 2.4.2 O conceito de sustentabilidade

Existe uma ampla variação nos conceitos de sustentabilidade, conforme a visão de cada autor. Entretanto, neste trabalho será considerado o conceito de sustentabilidade postulado por Milbrath (1995); Oskamp (2000); Pol (2002):

A sustentabilidade se apresenta como um fio apropriado para a costura dos vários componentes de um tecido complexo e multifacetado, que apresenta várias dimensões para compor um cenário de análise das inter-relações humano-ambientais, englobando valores de ética, transparência e comunicação, assim como boas práticas de governança corporativa, tendo como resultante um diferencial focado no desenvolvimento sustentável e no compromisso com as gerações futuras. (POL, 2002)

Em sendo a sustentabilidade um conceito sistêmico, abrange os vários níveis da organização, a comunidade local, a regional, a nacional e o planeta como um todo. Para Philippi (2001), sustentabilidade é a capacidade de se autossustentar, de se automanter. Uma atividade sustentável qualquer é aquela que pode ser mantida por um período de tempo indeterminado, de forma a não se esgotar nunca, apesar dos imprevistos que podem vir a ocorrer durante esse período. Pode-se ampliar o conceito de sustentabilidade, em se tratando de uma sociedade sustentável, que submete a risco os recursos naturais, como o ar, a água, o solo e a vida vegetal e animal de que a sociedade depende. Ou seja, a sustentabilidade é o prover o melhor para as pessoas e para o ambiente, tanto agora como para um futuro indefinido.

Nesta pesquisa também são consideradas as cinco dimensões da sustentabilidade propostas por Sachs: social, econômica, ecológica, cultural e espacial/geográfica – porém, são sintetizadas numa visão tridimensional, nos fatores de ordem ambiental, social e econômica, a exemplo do que é utilizado na maioria das abordagens de indicadores para a sustentabilidade corporativa:

### a) Perspectiva Social

A preocupação principal desta perspectiva é o papel dos indivíduos e da sociedade. Para Sachs (1997), a sustentabilidade social refere-se a um processo de desenvolvimento que leve a um crescimento

estável com distribuição igualitária da renda. Dessa forma, haverá a diminuição das diferenças entre os diversos níveis da sociedade e a melhoria das condições de vida das populações. Essa perspectiva pode ser observada por meio dos indicadores de sustentabilidade social no Quadro 14.

Políticas de Responsabilidade Social	Interações da empresa com funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, governo, concorrentes, meio ambiente e comunidade.
Políticas de Saúde e Segurança	Garantia da integridade física e psíquica do ser humano.
Políticas de Recursos Humanos	Guias para a ação. Servem para prover respostas às questões ou aos problemas.
Desenvolvimento do Capital Humano	Tarefa principal nos recursos humanos, visando a tornar o indivíduo mais comprometido, produtivo, eficiente e participativo.
Desenvolvimento Humano	Abrange o bem-estar de uma população e está relacionado a riqueza, educação e esperança média de vida.
Saneamento Básico	Visando à saúde da comunidade.
Aspectos legais	Código de conduta da organização.
Relacionamento com clientes e fornecedores	Envolve padrões para fornecedores e satisfação do cliente.

Quadro 14 – Indicadores de Sustentabilidade Social

Fonte: Adaptado de Costa (2009).

#### b) Perspectiva Econômica

A sustentabilidade econômica, para Sachs (1993), é possibilitada por uma alocação e uma gestão mais eficiente dos recursos. Para o autor, a eficiência econômica deve ser avaliada mais em termos macrossociais do que apenas por critérios de lucratividade microempresariais. Assim, considera-se o impacto do fluxo monetário existente entre empresas, governo e população, como segue em detalhes nos indicadores expostos no Quadro 15.



Resultado da organização/faturamento	Ex.: balança comercial, lucro, receita, etc.
Produção e produtividade	Produtividade é a relação existente entre o quanto se produz (produção) e os recursos disponíveis.
Folha de pagamento	Abrange os custos relacionados com o pagamento de funcionários e os encargos relacionados.
Mão de obra	Procedimentos relacionados com o pagamento de funcionários e os encargos relacionados.
Mercado	Características do mercado onde a organização está inserida.
Tributos	Obrigações impostas pelo Estado.
Financeiro	Implicações financeiras.
Investimento	Em bens e serviços.
Exportação	Saídas de bens, produtos e serviços, e seus dados financeiros.
Gerenciamento de produto e processo	A definição e o planejamento para atingir os objetivos, otimizando o uso dos recursos.
Participação na produção nacional	Ex.: produto interno bruto per capita, balança comercial.
Recursos renováveis e consumo	São renováveis quando possibilitam a sua utilização sistemática sem risco de se esgotarem.
Valor econômico direto gerado e distribuído	Abrange o desempenho econômico da organização.
Código de conduta da organização	Relaciona-se com ética empresarial.
Gestão	Ex.: gerenciamento de qualidade, gerenciamento de conhecimento, etc.
Gerenciamento de riscos e crises	Compreende a forma com que a organização administra (proativa e reativamente) os pontos negativos.
Gerenciamento de resíduos	Abrange todo o processo produtivo relacionado com os resíduos, como a geração, a reciclagem e a reutilização.

Quadro 15 – Indicadores de Sustentabilidade Econômica

Fonte: Adaptado de Costa (2009).

### c) Perspectiva Ambiental

Nesta perspectiva, a principal preocupação é relativa aos impactos das atividades humanas sobre o meio ambiente. Sachs (1993) afirma que a sustentabilidade ecológica pode ser ampliada por meio da utilização do potencial encontrado nos diversos ecossistemas, sem prejuízo aos sistemas de sustentação da vida, para propósitos socialmente válidos. Para tanto, diz Sachs (1993), deve-se reduzir a utilização de combustíveis fósseis e a emissão de substâncias poluentes, adotar políticas de conservação de energia e recursos naturais, substituir produtos não renováveis por renováveis e aumentar a eficiência dos recursos utilizados. Essa perspectiva pode ser avaliada através dos indicadores de Sustentabilidade Ambiental expostos no Quadro 16.

Responsabilidade e legislação	Ex.: gestão ambiental, educação ambiental, etc.
Consumo de substâncias destruidoras da camada de ozônio	Abrange o controle de emissão de gases e consequentemente as alterações climáticas.
Qualidade do ar	Abrange as variáveis responsáveis pela poluição e pela garantia da qualidade do ar.
Consumo de energia	Abrange os fatores relacionados à otimização do uso da energia.
Reaproveitamento e reciclagem	O uso consciente dos materiais e a devida redução, reuso e reciclagem deles.
Biodiversidade, biotecnologia, ecossistemas e espécies	Ex.: gerenciamento florestal, entre outros.
<i>Habitats</i> protegidos ou restaurados	Relacionado com a proteção e a recuperação do espaço e das espécies.
População residente em áreas costeiras	População destas áreas.
Produção de pescado	Dados referentes à pesca marítima e continental.
Quantidade e qualidade da água	Relacionado à eficiência de uso.
Acesso ao saneamento básico, à coleta e à disposição do lixo	Visando à saúde das comunidades.
Uso sustentável de recursos naturais	Relacionado à exploração do ambiente de forma a manter a biodiversidade do local e seus recursos renováveis.

Uso da terra	Forma pela qual o espaço (solo) está sendo utilizado pelo ser humano.
Turismo sustentável	Atende simultaneamente às necessidades dos turistas e das regiões receptoras, ao mesmo tempo em que protege e amplia as oportunidades para o futuro.
Mitigação dos impactos	Consiste numa intervenção humana com o intuito de reduzir ou remediar um determinado impacto.
Melhoria de produtos e processos	Consiste na busca por redução do desperdício e impactos ambientais, busca pela qualidade e por um produto durável.

Quadro 16 – Indicadores de Sustentabilidade Ambiental

Fonte: Adaptado de Costa (2009).

Portanto, neste trabalho, considera-se que a sustentabilidade corporativa será atingida se a organização atender aos critérios: de ser economicamente viável (competitividade e impactos econômicos na sociedade); produzir de forma ambientalmente correta (interação com o meio ambiente) e contribuir para o desenvolvimento social da comunidade e da sociedade em que atua (responsabilidade social).

E são os indicadores, de acordo com Hammond ET al (1995), que podem comunicar ou informar sobre a evolução, ou não, no atendimento aos referidos critérios, mas também podem ser entendidos como um recurso que deixa mais perceptível uma tendência ou um fenômeno que não seja imediatamente detectável. Um indicador, segundo a Agência Europeia de Meio Ambiente (AEMA), é um valor representativo de um fenômeno que quantifica a informação mediante a agregação de diferentes dados, dando lugar à informação sintetizada. Os indicadores, segundo Vieiras, Pouliquen e Soto (2005), simplificam a informação ajudando a descrever e valorar fenômenos mais complexos

Os indicadores ambientais, assim como os econômicos e os sociais, permitem, mediante o fortalecimento da participação dos cidadãos, que se compare uma base comum de informação selecionada e processada, o que, nas palavras de Quiroga (2005), facilita a objetividade nos processos de decisão, seu ordenamento, geração e enriquecimento.

A escolha dos indicadores ambientais é fator preponderante para sua posterior aplicação. As propriedades que devem caracterizar os

indicadores, segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) 1993, são:

- relevância: deve ser representativo, de fácil compreensão e comparável;
- consistência: deve ser bem apoiado em termos técnicos e científicos e de consenso internacional;
- mensurabilidade: deve ser facilmente mensurável e passível de monitoramento regular a um custo não excessivo.

Os indicadores são informações qualitativas e quantitativas, usadas nos processos decisórios. Amaral (2003) ressalta que, em 1998, foi lançado o “European Eco-Efficiency Initiative” (EEEI), quando mais de 20 organizações na União Europeia e, também, algumas fora dela, têm participado, com o sentido de tornar o conceito de ecoeficiência em um dos principais elementos de política ambiental das companhias europeias. Outro ponto importante foi o lançamento do “Dow Jones Sustainability Group Index” (DJSGI), que é um índice baseado no desempenho de 200 companhias que movimentam cerca de 4,4 trilhões de dólares e que foram identificadas pelo Instituto Dow Jones como líderes em sustentabilidade.

### **2.4.3 Sustentabilidade corporativa – A relação sustentável da organização com seu ambiente**

Segundo Porter (1989), a empresa deve conhecer as forças que atuam sobre a sua competitividade, como a ameaça de entrada de novas empresas, produtos substitutos, a rivalidade da concorrência e o poder de negociação da empresa com fornecedores e clientes. Com a análise dessas cinco variáveis, a empresa desenvolve estratégias que a destacam no mercado, diferenciando-se das demais.

De acordo com Michael Porter e Class van der Linde (1995a e 1995b), deve haver sinergia entre competitividade e preservação do meio ambiente. Os autores argumentam que a imposição de padrões ambientais adequados pode estimular as empresas a adotar inovações que reduzem os custos totais de um produto ou aumentam seu valor, melhorando a sua competitividade. “Ou seja, além das melhorias ambientais, as regulamentações ambientais também reforçariam as condições de competitividade empresarial”. (YOUNG e LUSTOSA, 2001)

Shrivastava (1995) afirma que as implicações do desenvolvimento ecologicamente sustentável nas corporações podem surgir de quatro maneiras por meio das quais as corporações podem contribuir para a sustentabilidade: a) gestão total da qualidade ambiental; b) estratégias competitivas ecologicamente sustentáveis; c) troca de tecnologia por natureza; d) redução do impacto que as populações têm nos ecossistemas. Para o autor, o desenvolvimento ecologicamente sustentável requer que exista a adoção de estilos de vida adequados à viabilidade ecológica do planeta. Ao mesmo tempo, requer a limitação da população mundial total e envolve o gerenciamento do planeta em como ele é transformado pela ação humana.

Autores como Figge e Schaltegger (2000) demonstram que as medidas de proteção ambiental que podem aumentar o valor da empresa não são expressivas em capital e consomem menos materiais. Essas medidas aumentam as vendas, as margens, protegem o fluxo das finanças e aumentam o valor da companhia a longo prazo.

Coral (2002) destaca em seu trabalho as principais diferenças entre a empresa voltada à competitividade em seu sentido tradicional (econômico) e a empresa voltada à sustentabilidade. A princípio, a empresa que foca a competitividade busca a criação de valor para os acionistas, enquanto a empresa focada na sustentabilidade almeja a criação de valor aos grupos de interesse.

Esses grupos de interesse são influências capazes de afetar a realização dos objetivos de uma empresa ou, ainda, as diferentes demandas, os diferentes grupos ou as pessoas que podem interagir com as organizações. Estas são chamadas de *stakeholders* e podem ser representadas por entidades sociais, individuais ou coletivas. Para Freeman (2004), *stakeholder* é qualquer grupo ou indivíduo que pode afetar ou ser afetado pelas estratégias organizacionais. Para o autor, esse termo pode ser utilizado para indivíduos ou para grupos cujo relacionamento com as organizações implicam em mutualidade, ou seja, levam à reciprocidade da ação.

Alguns autores, como Driscoll e Starik (2004), defendem o meio ambiente como o *stakeholder* primordial para uma organização. Porém, o ambiente afeta e é afetado por uma organização, então os administradores devem levar em consideração os efeitos de suas ações sobre os demais *stakeholders*, bem como os possíveis efeitos recíprocos.

Com isso, é possível perceber que deve haver uma relação de equilíbrio entre os diversos atores, assim como os diversos fatores que estão em constante mudança. Essa constatação embasa a visão da sustentabilidade como um conceito sistêmico, a partir do qual as

organizações podem buscar o equilíbrio entre as dimensões da sustentabilidade.

A estratégia ambiental deve ser integrada ao planejamento estratégico de uma empresa. Para Shrivastava (1995), a sustentabilidade ambiental deveria se tornar um aspecto integral de qualquer decisão corporativa. Dentre os incentivos às companhias para entrar na era da sustentabilidade corporativa citados pelo autor, destaca-se a oportunidade de reduzir custos operacionais.

Segundo Nadas (2004), se a sociedade possui a expectativa de que as empresas possuam um saldo positivo em termos econômicos, o mesmo vale para a estratégia social – também conhecida como “responsabilidade social corporativa”. A estratégia social é o comprometimento da empresa para contribuir com o desenvolvimento sustentável, atingindo funcionários, suas famílias, a comunidade local e a sociedade como um todo para melhorar a sua qualidade de vida (WBCSD, 2004b).

A estratégia social pressupõe uma mudança de valores por meio da qual o sucesso econômico é valorizado tanto quanto aspectos sociais e ambientais. “A responsabilidade social advoga em busca do equilíbrio entre estes aspectos e suas consequências”. (PASA, GÓMEZ e RADOS, 2002)

Ao se tratar da relação sustentável da organização com seu ambiente, há a necessidade da inserção da empresa em um contexto muito maior, o da sociedade como um todo. Assim, as estratégias econômicas devem ir além de objetivar o sucesso isolado da empresa, mas, também, o sucesso da sociedade em que ela está inserida. O Global Reporting Initiative (2002) afirma que, no contexto do desenvolvimento sustentável, os indicadores econômicos devem também focar na maneira com que as atividades da organização afetam a situação econômica de seus *stakeholders* (grupos de interesse), como funcionários, fornecedores, acionistas e comunidade de entorno.

#### **2.4.4 O Modelo Estratégico de Sustentabilidade Empresarial de Coral**

O modelo estratégico para sustentabilidade de Coral (2002) baseia-se nas premissas do desenvolvimento sustentável, buscando a viabilidade econômica, social e ambiental de uma empresa. Esse modelo pode ser visualizado na Figura 2.

O modelo postulado por Coral (2002) identifica a complementaridade entre os modelos de planejamento estratégico e a estratégia ambiental e apresenta uma nova metodologia de diagnóstico estratégico. Esse modelo também relaciona a variável ambiental e a variável social com as estratégias de negócios e indicadores de desempenho, apresenta um método para determinar o grau de sustentabilidade das organizações e uma análise de convergência estratégica.

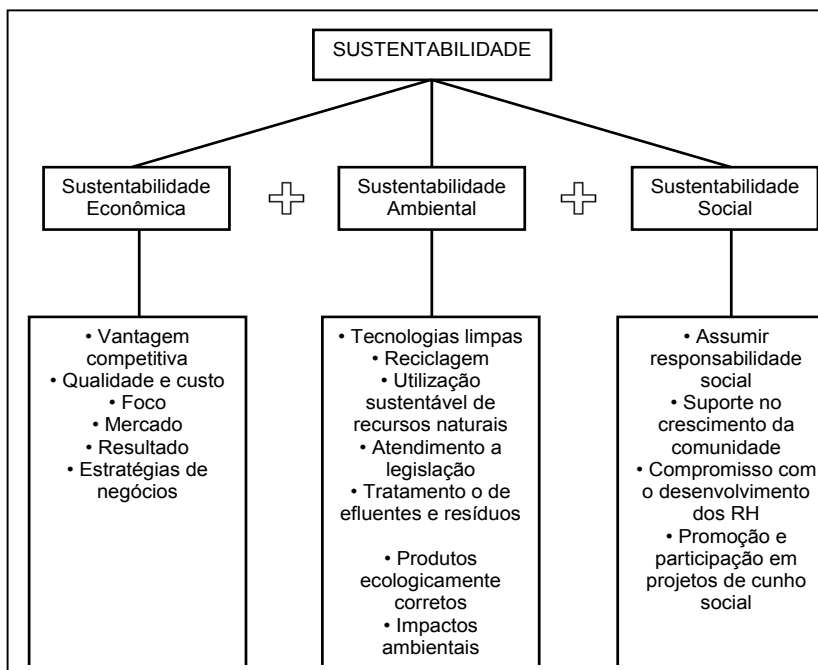


Figura 2 – Modelo Estratégico de Sustentabilidade Empresarial

Fonte: Coral (2002).

O objetivo fundamental de qualquer organização é obter o maior retorno possível sobre o capital investido. Para tanto, nas palavras de Coral (2002), utiliza-se de ferramentas disponíveis para estar à frente dos concorrentes, obtendo maiores margens e fatias de mercado. Porém, com as mudanças em sentido global, além dos fatores econômicos e estruturais, outros começam a fazer parte da responsabilidade das empresas, que são as questões do meio ambiente natural e as questões sociais.

Para que as organizações possam contribuir para a sustentabilidade, elas devem modificar seus processos produtivos, quando for necessário, e assim se tornarem ecologicamente sustentáveis. Isso implica construir sistemas de produção que não causem impactos negativos e mesmo estejam contribuindo para a recuperação de áreas degradadas ou oferecendo produtos e serviços que contribuam para a melhoria da performance ambiental dos consumidores e clientes de uma indústria.

A autora apresenta um modelo de sustentabilidade a ser aplicado pelas empresas. O conceito do tripé da sustentabilidade tornou-se amplamente conhecido entre as empresas e os pesquisadores, sendo uma ferramenta conceitual útil para interpretar as interações extraempresariais e, especialmente, para ilustrar a importância de uma visão da sustentabilidade mais ampla, além de uma mera sustentabilidade econômica.

É importante salientar que dentro dos princípios de sustentabilidade, não se podem separar as questões sociais das questões ambientais. Por isso, quando uma organização é ecologicamente sustentável, ela também estará atuando de forma socialmente responsável, de forma a atender os interesses de todos os *stakeholders* que afetam ou são afetados por suas atividades.

Num ambiente empresarial altamente competitivo, é preciso planejar o desenvolvimento futuro das organizações para que possam não apenas sobreviver, mas ser capazes de crescer, preparando-as para enfrentar os novos desafios que se apresentam. Porém, os modelos de planejamento estratégico existentes enfatizam principalmente as questões econômicas, relegando a segundo plano as questões ecológicas e sociais, que devido ao cenário apresentado, precisam ser incorporadas na gestão estratégica das organizações. (Coral, 2002)





### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se no presente capítulo, dos procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. Para atender a esse objetivo, foram definidas a base filosófica e as características da pesquisa – tipologia, natureza, profundidade, amplitude e método. Em seguida, estão definidos as técnicas utilizadas, o local, os participantes, os atributos do estudo e as etapas de pesquisa. Por fim, há uma breve abordagem do método de análise das entrevistas.

#### **3.1 METODOLOGIA**

##### **3.1.1 Base filosófica**

O caminho escolhido tem fundamento em uma compreensão de mundo e de homem do pesquisador, e esses pressupostos são adequados às bases do trabalho científico. A presente pesquisa faz uso do estruturalismo como estratégia para sua fundamentação, uma vez que faz uma análise de um processo da percepção gerencial sobre as dimensões da Cultura Organizacional. Dessa forma, foi feito o diagnóstico das dimensões, com suas entradas e suas saídas (as dimensões da Cultura Organizacional, incluindo na dimensão de análise a relação da organização com seu ambiente, se essa relação é sustentável).

##### **3.1.2 Método de pesquisa**

É utilizado o método dedutivo, buscando na literatura elementos de forma generalizada sobre a Cultura Organizacional e a relação sustentável da organização com o ambiente, para uma aplicação específica nas empresas prestadoras de serviços pesquisadas. É descritivo, uma vez que foram analisados os elementos da Cultura Organizacional, na percepção gerencial, que podem influenciar na relação sustentável da organização com seu ambiente.

### **3.1.3 Características da Pesquisa**

#### **3.1.3.1 Natureza**

Trata-se de um estudo de natureza qualitativa. Nesse tipo de pesquisa, há a possibilidade de fazer uso da estatística, porém, não há necessidade da representatividade amostral. Segundo Richardson (1999), esse método diferencia-se pela forma de abordagem do problema e deve ser apropriado ao tipo de estudo que se deseja realizar. Porém, é a natureza do problema ou o seu nível de aprofundamento que, de fato, determina a escolha do método.

De acordo com Gibbd (2009), na pesquisa qualitativa não existe separação entre o conjunto de dados e a análise dos dados, já que a análise se inicia em campo à medida que se coleta os dados por meio das entrevistas. Outra especificidade desse tipo de pesquisa é que não se busca a redução de dados por meios estatísticos, mas a ampliação de seu volume. Ao se realizar a codificação e a sua análise, busca-se melhorar os dados e tem-se, por escopo, o aumento de seu volume, sua densidade e sua complexidade de forma associada. Ao realizar a análise das entrevistas transcritas e codificadas, inicia-se a busca por padrões e pela reprodução de explicações, fase em que a lógica indutiva tem papel preponderante nos resultados.

#### **3.1.3.2 Tipologia**

Trata-se de uma pesquisa do tipo exploratório-descritiva. Exploratória em um primeiro momento, quando busca um maior conhecimento sobre o tema. Descritiva, pois tem o objetivo de conhecer a percepção dos líderes de empresas prestadoras de serviços acerca das dimensões da Cultura Organizacional. Está incluída aí a dimensão de análise da relação da organização com o seu ambiente, para observar se essa relação é sustentável.

### 3.1.3.3 Profundidade e Amplitude

Este é um estudo de caso e, por isso, a pesquisa priorizou a profundidade do tema em detrimento da amplitude alcançada. Portanto, existe um aprofundamento dos temas Cultura Organizacional, mas com abrangência restrita às empresas pesquisadas.

## 3.2 CONTEXTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em duas empresas prestadoras de serviços: O Grupo Back, empresa cuja especialidade é segurança, vigilância, mão de obra especializada e recursos humanos, com matriz na cidade de Florianópolis e unidades por todo o estado; e o Laboratório Santa Luzia, laboratório de exames clínicos, localizado na cidade de Florianópolis, com unidades em toda a Grande Florianópolis.

### 3.2.1 O setor de serviços

O setor de serviços, ou terciário, responde atualmente por mais de dois terços do PIB nos países desenvolvidos, e no Brasil emprega cerca de três quartos da população economicamente ativa (PRONI e col., 2005).

De acordo com Pena e Minayo-Gomez (2010), a complexidade do setor de serviços ou terciário revela-se na sua função econômica, social e cultural, em meio a diferentes atividades de distribuição, consumo, serviços, administração, tributação, manutenção da ordem e diversas outras atividades similares.

Para Giddens (2005), as economias e, consequentemente, o trabalho baseiam-se cada vez mais na prestação de serviços. Muitos autores consideram que esse fenômeno expressa uma transição da sociedade industrial para a sociedade de serviços.

Como afirma Freyssinet (2005, p. 39): "os serviços tornaram-se o único setor criador líquido de empregos na União Europeia". Trata-se de um setor gigante, diversificado e presente inclusive nos demais setores econômicos por meio da contratação de empresas prestadoras de serviços.

No Brasil, segundo Ruberti, Gelinski e Guimarães (2005), a importância inicial do setor de serviços esteve atrelada à expansão da produção industrial e da agropecuária, que exigiu um aumento das atividades de distribuição de mercadorias e de serviços financeiros, ramos de atividade estritamente relacionados à produção de bens. No período entre a Segunda Guerra Mundial e a década de 1970, o setor industrial predominava no país. O processo de substituição de importações apresentava resultados positivos referentes à ampliação da base produtiva nacional, com destaque para o produto e o emprego gerados pelo setor industrial. Atreladas ao crescimento desse setor, as necessidades de serviços bancários, de transporte, comunicação, comércio, entre outros, ampliavam o leque de atuação do setor de serviços.

Para Almeida e Silva (1973), a industrialização e a urbanização do período provocaram um acréscimo nos ramos que exigem menor qualificação, caracterizando o setor de serviços como absorvedor de mão de obra urbana pouco qualificada. Porém, o setor de serviços manteve seu desempenho de crescimento devido ao surgimento de novos produtos e segmentos e ao processo de terceirização das empresas.

O estudo do DIEESE (1996) sobre a reestruturação produtiva e o emprego em Santa Catarina aponta que os principais setores da economia catarinense (têxtil, metalomecânico, alimentício, cerâmico, de papel e celulose, de plásticos) analisados tiveram como principais inovações empregadas a utilização de máquinas com dispositivos microeletrônicos, emprego de robô, sistema CAD (concepção e design auxiliados por computador)/CAM (manufatura auxiliada por computador), controle estatístico do processo, *just in time*, *kanban*, CCQs (círculo de controle da qualidade), programas de qualidade total, células de produção, trabalhos em grupo/equipes, controladores lógicos programáveis, *kaizen* e plano de sugestões.

Os resultados obtidos pelas empresas refletem-se em redução de custos, aumento do ritmo de trabalho, melhora na qualidade do produto, redução dos postos de trabalho e elevação da qualificação do trabalhador. Em função da flexibilização do trabalho, a terceirização disseminou-se em todos os setores pesquisados e foi associada, pelos trabalhadores, a uma maior insegurança e a uma maior precarização das condições de trabalho, ao passo que, para as empresas, a terceirização está associada à maior produtividade, redução de custos e flexibilidade da produção, auferindo, com isso, ganhos de competitividade.

Para Ruberti, Gelinski e Guimarães (2005), a terceirização no Brasil pode ser subdividida em três etapas, não necessariamente separadas no tempo, as quais seguem descritas nos parágrafos seguintes.

A primeira etapa é caracterizada pelo setor como absorvedora de mão de obra oriunda das migrações internas decorrentes dos processos de urbanização e industrialização, com maior destaque para os serviços intermediários.

O segundo momento pode ser identificado no impulso dado pelo processo de reestruturação produtiva (das indústrias), que requisitou um novo tipo de serviço, mais sofisticado, interligado a empresas de telecomunicações e informática. Verifica-se o crescimento dos serviços intermediários e finais. A introdução das novas tecnologias microeletrônicas nos serviços tem efeito duplo, pois ao ampliarem a eficiência, reduzem postos de trabalho, mas também geram novos produtos e novas ocupações, só que estas com maior exigência de qualificação profissional.

A terceira etapa se afigura na reestruturação do termo utilizado para se referir ao crescimento da participação do setor terciário (serviços) na economia. O próprio setor vem utilizando-se, de forma crescente, de alta tecnologia e de contratos de trabalho flexíveis para aumentar sua lucratividade. Mesmo o comércio, tradicionalmente refúgio da mão de obra de baixa qualificação, vem adotando uma série de novas tecnologias que estão reduzindo a necessidade de trabalhadores. As características da prestação de serviços, a diversidade de subsetores e as dicotomias do desenvolvimento entre as regiões do Brasil permitem que todas as etapas do setor coexistam na economia brasileira.

Dentre os municípios catarinenses, segundo Ruberti, Gelinski e Guimarães (2005), Florianópolis, Joinville e Blumenau são os que apresentam os maiores resultados com relação à participação do setor de serviços no PIB municipal.

### **3.2.2 As organizações pesquisadas**

Os dados apresentados nas próximas sessões foram cedidos pelas empresas participantes da pesquisa.

### 3.2.2.1 O Grupo Back

A Back nasceu em 1969, quando Eulália Back passou a prestar serviços de limpeza para agências bancárias na cidade de Rio do Sul (SC). Com uma firma individual, ela mesma realizava a limpeza dos estabelecimentos, ajudada por filhos e parentes. Aos poucos, precisou contratar funcionários que passaram a atuar também na área de vigilância noturna para empresas da região.

Em setembro de 1973, com a abertura de sociedade ao senhor Gessi João Ricobom, e sob a denominação de Back & Ricobom, a empresa passou a ser fortemente conhecida na cidade. À medida que Eulália se afastava das rotinas diárias para se dedicar à família, o marido, Sebastião Back, assumia pessoalmente a gerência dos negócios. O envolvimento dele foi tão grande que, em 1976, entrou como terceiro sócio da empresa que, a partir daquele momento, passou a se chamar Back, Ricobom & Cia Ltda.

Todos na família estavam diretamente envolvidos com as atividades da Back, realizando tarefas de escritório ou serviços de limpeza, por exemplo. Sebastião fazia questão de levar os filhos nas frequentes viagens que fazia pelo estado para distribuir equipamentos de trabalho e uniformes aos empregados, pagar salários e monitorar os serviços prestados, além de prospectar novos clientes e participar de licitações públicas.

Com o tempo, os serviços se tornaram cada vez mais especializados e, para cumprir uma exigência da Lei de Segurança nº 7.102/1983, a empresa foi dividida em duas: uma focada na área de guarda e vigilância bancária e outra na prestação de serviços de limpeza, conservação e mão de obra especializada.

Os anos da década de 1980 testemunharam o crescimento e a estruturação da empresa em nível regional, assim como uma sucessão de acontecimentos que marcaram fortemente a história da família Back. O falecimento de Eulália, em julho de 1980, representou um grande abalo, seguido de alguns problemas financeiros ocasionados pelas enchentes que afetaram a região do Vale do Itajaí no início da década e pela situação econômica do país.

As dificuldades, no entanto, não impediram o senhor Sebastião de juntar forças e seguir em frente. Ele se casou novamente e incorporou a empresa Vigilar Serviços de Segurança Ltda. ao patrimônio líquido da Back. Os filhos Ênio (em Florianópolis) e Écio (em Rio do Sul) passaram, então, a administrar os negócios da família, sempre sob a

supervisão do pai, que fazia questão de marcar presença no escritório da matriz diariamente.

A expansão da Back ultrapassou os limites do estado em 1981, quando foi inaugurada a primeira filial fora de Santa Catarina, em Porto Alegre (RS), para prestação de serviços de limpeza e conservação. Com a saída do sócio Ricobom, em 1984, a empresa passou a pertencer integralmente à família Back.

Hoje, a atuação da empresa é focada em Santa Catarina, com a matriz em Rio do Sul e filiais nas cidades de Blumenau, Brusque, Chapecó, Criciúma, Florianópolis, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages e Tubarão.

O desenvolvimento da empresa ocorre de forma contínua. Administrada por uma gestão compartilhada e participativa, a Back apresenta números que a destacam no mercado de atuação. Apesar dos efeitos da crise econômica mundial, a previsão é de um aumento de 10% em número de clientes para este ano. Crescimento que acompanha os bons resultados de 2008, quando a empresa ampliou em quase 40% o número de contratos.

Desde o final da década de 1990, os irmãos Back ocupam a maior parte dos cargos na diretoria da empresa, que possui a administração centralizada na cidade de Florianópolis. Com foco nas necessidades do mercado, o grupo adota uma gestão compartilhada e participativa entre os diretores e gerentes de todas as unidades e investe na qualificação dos seus profissionais.

A Back atua com a terceirização de serviços por meio de equipamentos de vigilância e monitoramento eletrônicos, dos profissionais da segurança humana, da equipe de recursos humanos ou da mão de obra especializada.

### 3.2.2.2 Laboratório Médico Santa Luzia

O Laboratório Médico Santa Luzia é uma empresa do setor de saúde que nasceu em 1974 e desde a sua criação foi se expandindo e se consolidando no mercado.

Em 1964 foi fundada a clínica Santa Luzia. Dez anos após sua fundação, foi adquirida pelo Dr. Aducio Leonel Thiesen, o qual convidou o Dr. João Nilson Zunino a ingressar na sociedade. A partir desse momento, a empresa passou a se chamar Análises Clínicas Santa



Luzia Ltda. Nessa época, realizava-se cerca de 750 exames por mês, com uma equipe de 10 colaboradores.

Atualmente, o laboratório possui cerca de 600 funcionários, 40 unidades e 3 marcas: Laboratório Médico Santa Luzia, Exame Laboratório Médico, Laboratório de Pesquisas Clínicas e Bromatológicas (Biomédico). Possui dezenas de unidades localizadas na Grande Florianópolis e em Itajaí geridas pela marca Santa Luzia. Com esse amplo atendimento e uma equipe de especialistas, em constante atualização de conhecimentos científicos e administrativos, o laboratório tem superado a média mensal dos 350 mil exames.

Foi também a vocação para assimilar e captar facilmente recursos tecnológicos de ponta que consolidou o crescimento da empresa. Prova disso é que o Santa Luzia foi o primeiro laboratório do estado a disponibilizar resultados de exames via internet. Desde 2008, mais da metade dos resultados são entregues via internet. A popularização desse acesso somada aos custos decrescentes de conectividade devem elevar muito esse volume nos próximos anos.

### 3.3 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES

Neste estudo, foram escolhidos para participar das entrevistas apenas funcionários do nível gerencial e diretores, além dos fundadores. Justifica-se tal posicionamento em virtude de o modelo utilizado, proposto por Schein (1985), requer o processo de se decifrar a cultura de uma organização a partir do entendimento e das influências da visão de mundo, valores, sistemas de crenças e estilos cognitivos dos fundadores e das principais lideranças da organização.

Participaram da pesquisa cinco líderes de cada empresa e os fundadores delas, definidos por sugestão da pesquisadora, tendo-se em conta o método de análise dos dados promover um esgotamento do conteúdo, conforme características intrínsecas. Dos cinco líderes do Laboratório Médico Santa Luzia, foram entrevistados quatro gerentes e uma diretora, indicados pela empresa. No Grupo Back, dos cinco líderes, foram entrevistados dois assessores da diretoria, dois gerentes de unidades da empresa e um superintendente, também indicados pela empresa.

Na pesquisa qualitativa, de acordo com Costa (2009), não existe tamanho de amostra, pois as interferências não são estatísticas e não se está visando à generalização. A seleção dos participantes é determinada

pelo número ótimo necessário para permitir que interferências válidas sejam feitas sobre a população em estudo.

### 3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Foram utilizadas as seguintes técnicas:

**Pesquisa bibliográfica:** busca na literatura especializada conhecimentos sobre percepção, Cultura Organizacional e relação sustentável da organização com seu ambiente.

**Observação e reunião com o setor responsável:** para conhecer seu local de trabalho, sua rotina e seu funcionamento.

**Elaboração da entrevista:** a partir de um levantamento bibliográfico em literatura especializada, optou-se pela abordagem de Schein para o diagnóstico da Cultura Organizacional. O instrumento de Schein (1986), conforme o ANEXO 1, é composto de questões semiestruturadas, distribuídas nas cinco dimensões de análise propostas pelo autor: a relação da organização com seu ambiente, a natureza da realidade e da verdade, a natureza da natureza humana, a natureza da atividade humana e a natureza dos relacionamentos humanos.

Também foi realizada uma adaptação, pela autora, para relacionar o possível impacto na sustentabilidade da organização, as perguntas foram inseridas na primeira dimensão de análise: a relação da organização com seu ambiente. Para essa adaptação foi utilizado como base o Modelo estratégico de sustentabilidade empresarial de Coral (2002), conforme Figura 2.

Foram formuladas questões abertas para indução de respostas espontâneas e dirigidas ao tema pesquisado. Os objetivos foram previamente definidos para acessar as percepções gerenciais.

Para completar, a análise da Cultura Organizacional de Schein (1986) preconiza uma entrevista diferenciada direcionada aos fundadores da organização pesquisada, conforme o ANEXO 2. Essas entrevistas também foram adaptadas para relacionar o possível impacto na sustentabilidade da organização, sendo utilizado, como base, também o modelo de Coral (2002).

As adaptações acima referidas do instrumental de Schein foram submetidas à apreciação de especialistas para validação de conteúdo, conforme constante da seção 4.1 do próximo capítulo.

O instrumento de Schein tem sido objeto de aplicação em muitas pesquisas no Brasil, razão pela qual adota-se como validado.

As questões componentes da entrevista foram previamente encaminhadas para aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina.

**Aplicação de um piloto:** a entrevista foi previamente aplicada em dois gerentes de cada empresa pesquisada para verificar a eficiência das questões para o alcance dos objetivos propostos.

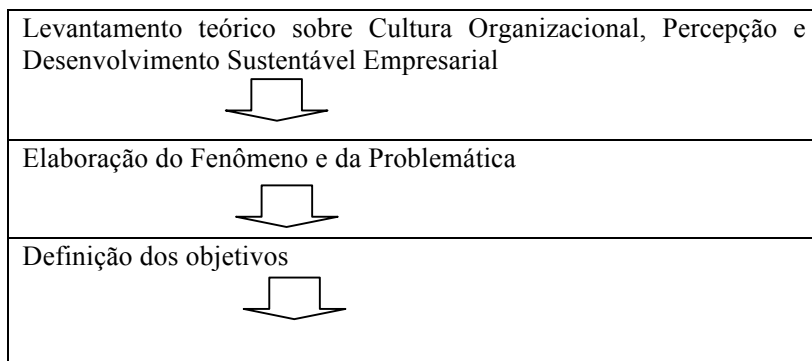
**Contato com os funcionários:** todos os gerentes e os fundadores foram previamente procurados e convidados a participar da pesquisa. O procedimento foi oportunizado para esclarecer os objetivos da pesquisa e a sua forma de realização, além de responder possíveis dúvidas. Foi também disponibilizado para assinatura o termo de Consentimento Livre e Esclarecido, inserido no ANEXO 3.

**Aplicação das entrevistas:** as entrevistas foram previamente agendadas com cada gerente e com os fundadores e realizadas no próprio setor em seu horário de trabalho. Foi utilizado um gravador de áudio durante as entrevistas, com o devido consentimento dos entrevistados.

**Transcrição das entrevistas:** as entrevistas foram primeiramente transcritas, na íntegra.

### 3.5 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi dividida em duas fases, sendo a primeira a Fase Exploratória e a segunda a Fase de Coleta de Dados e Análise dos Resultados. A Figura 3 apresenta cada uma das fases e etapas realizadas para o alcance dos resultados.



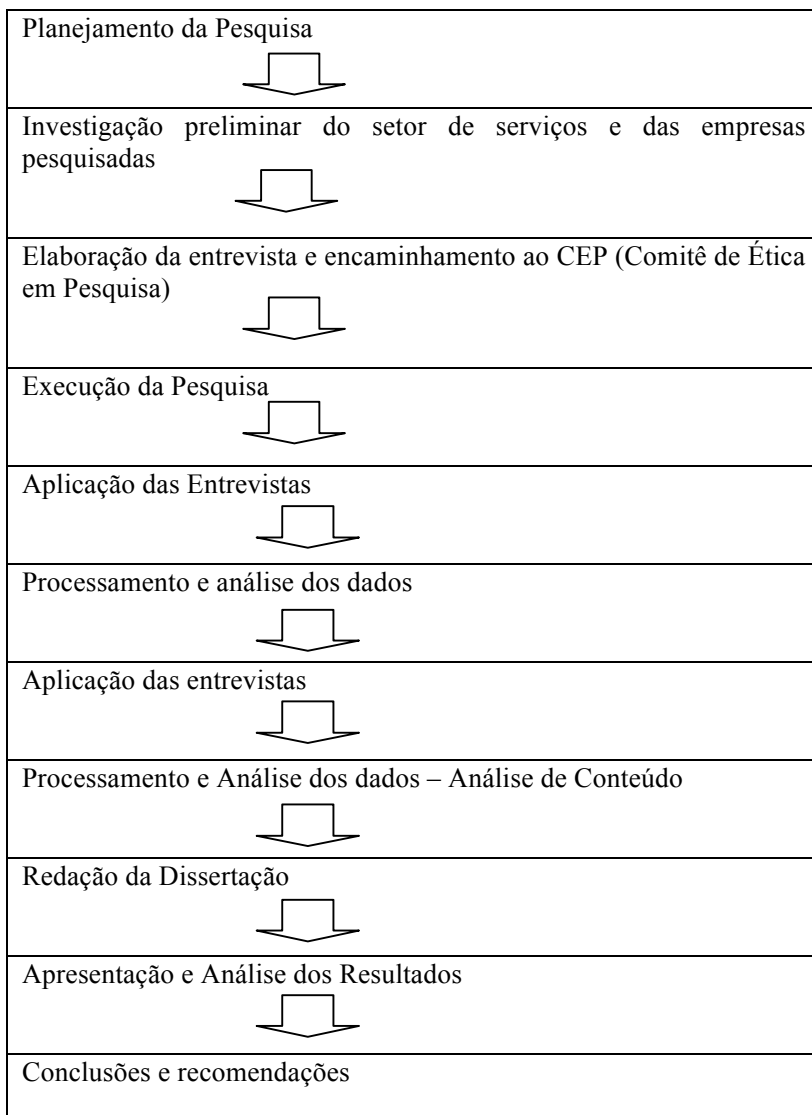


Figura 3 – Etapas da Pesquisa

Fonte: A autora.

## 3.6 PROCESSO DE ANÁLISE DE DADOS

### 3.6.1 Sobre a análise de conteúdo

Este procedimento visa ao tratamento qualitativo dos conteúdos e é tecnicamente denominado de análise de conteúdo. Um procedimento típico dos estudos qualitativos que atende a três requisitos fundamentais: objetividade, sistematização e inferência (LIONÇO, 1999). Desse modo, é possível transformar, sistematizar e agrupar os conteúdos inicialmente considerados brutos em unidades de informação. Estas, uma vez dispostas em categorias temáticas, podem conferir sentido ao estudo, permitindo ao entrevistador, com base em suas percepções, e no respaldo do referencial teórico que elaborou, discutir o problema a que inicialmente se propôs responder (RUBIN e RUBIN, 1995; LUDKE e ANDRÉ, 1986).

A análise de conteúdo, segundo Silvermann (2003), é um conjunto de técnicas de análise visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos dessas mensagens. Assim, a interpretação da análise de conteúdo pode ser tanto qualitativa quanto quantitativa dos dados que surgem dos conteúdos organizados segundo as significações que o codificador detecta por meio dos indicadores.

Na análise de conteúdo, de acordo com Caregnato e Mutti (2006), trabalha-se com categorias temáticas que o codificador detecta por meio de indicadores para caracterizar um segmento.

No processo de codificação, utiliza-se o auxílio de um software, o ATLAS/ti, na sua versão 5.0. Seu objetivo, segundo Justicia (2003), é facilitar a análise qualitativa, principalmente de grande volume de dados textuais, além de permitir a análise de gráficos, arquivos de áudio e vídeo. Uma vez que seu foco de atenção é a análise qualitativa, ajuda a interpretação humana, agilizando consideravelmente as atividades relacionadas com a análise qualitativa e a interpretação de dados.

Neste trabalho realizaram-se duas etapas: a primeira, uma análise de dados, e a segunda, a codificação dos dados. Esta segunda etapa foi feita utilizando-se códigos descritivos e categorias baseadas em Schein (1985).

Nessa segunda etapa, o processo de codificação foi auxiliado pelo uso de um *software* do tipo CAQDAS (*Computer-aided data analysis*

*software*), que facilita o acesso aos dados, auxilia a realizar comparações entre diferentes entrevistas, códigos e categorias. O CAQDAS escolhido e utilizado foi o ATLAS/ti na sua versão 5.0.

As entrevistas foram transcritas na íntegra e digitadas no *software* redator de textos (Microsoft Word), onde foram preparadas em formato específico para alimentar o *software* de auxílio à análise de dados qualitativos do tipo CADQAS (*Computer-aided qualitative data analysis software*).

### **3.6.2 Descrição e interpretação dos conteúdos**

Para a construção do quadro de aspectos da Cultura Organizacional (APÊNDICE A – Aspectos da Cultural Organizacional, página 153) usado para descrição e interpretação dos conteúdos extraídos da transcrição das entrevistas, foram utilizadas as categorias lógicas de Cultura Organizacional propostas por Schein (1984a, 1987, 1990).

#### **3.6.2.1 Categorias lógicas de Cultura Organizacional propostas por Schein (1984a, 1987, 1990)**

a) A relação da organização com o seu ambiente: É de dominação, submissa, de harmonia ou se encontra em busca de um nicho?

As subcategorias derivadas foram as seguintes:

- A relação da organização com seu ramo de atuação;
- A relação sustentável da organização com seu ambiente.

b) A natureza da realidade e da verdade: Como é definido o que é e o que não é verdade? Através de testes pragmáticos, confiança na sabedoria ou consenso social? Como a organização se orienta em termos de passado, presente e futuro?

As subcategorias derivadas foram as seguintes:

- O processo de tomada de decisão;
- A utilização do tempo;
- A distribuição e o acesso aos diferentes espaços físicos.

c) A natureza da natureza humana: O ser humano é basicamente bom, neutro ou mau?

As subcategorias derivadas foram as seguintes:

- O pensamento empresarial;
- O ser humano.

d) A natureza da atividade humana: É dominante/proativa, apaziguadora ou passiva/fatalista?

As subcategorias derivadas foram as seguintes:

- A organização e a condução do trabalho;
- Natureza dominante: proativa ou passiva;
- Condução do trabalho e valores.

e) A natureza dos relacionamentos humanos: Qual é a forma considerada correta de as pessoas se relacionarem entre si a fim de distribuírem poder e afeição? As subcategorias derivadas foram as seguintes:

- A relação dos chefes com os funcionários;
- O relacionamento entre funcionários;
- Os relacionamentos entre diferentes áreas de trabalho.

### 3.6.2.1 Categorias lógicas ou indicadores adaptados para análise do impacto na sustentabilidade da organização

A análise do impacto na sustentabilidade da organização exige a construção e o ajustamento de indicadores de forma a medir ou avaliar, mediante uma forma clara de interpretação.

Coral (2002) apresenta um modelo estratégico para a sustentabilidade, baseado nas premissas do desenvolvimento sustentável para a indústria buscando a viabilidade econômica, social e ambiental de uma empresa, conforme ilustrado na Figura 2 (página 72).

## 4 PROCEDIMENTO DE LEGITIMAÇÃO

Este capítulo apresenta o processo de legitimação da adaptação realizada no instrumento de pesquisa para o diagnóstico da Cultura Organizacional proposto por Edgar Schein (1985).

### 4.1 PROCESSO DE LEGITIMAÇÃO

Uma vez que foi utilizado o instrumento de pesquisa da Cultura Organizacional proposto por Schein (1985), e a partir dele foi realizada uma adaptação para inferir sobre a relação sustentável da organização com seu ambiente, conforme roteiro de entrevista apresentado no ANEXO 1 recorreu-se à validação da adaptação pelos especialistas.

De acordo com Rajedran (2006), em um estudo realizado por Tersine (1976), foram identificados quatro critérios básicos que devem ser considerados na escolha de especialistas a serem entrevistados: a) possuir um alto grau de objetividade e racionalidade; b) ter uma boa performance em sua área; c) ter o tempo disponível para participar da conclusão dos programas; e d) ter vontade de dispor de tempo e esforço necessários para uma completa participação.

Esses especialistas, de acordo com Cazorta (2004) devem analisar: (1) o conteúdo; (2) a aplicabilidade (prática); e (3) o processo de construção. Clark (1997) acrescenta que para um instrumento ser legítimo, deve: (1) estar de acordo com o contexto no qual trabalha; (2) ser aceito como verdadeiro; (3) ser adequado ao que pretende (acuidade), ou seja, representar coerentemente o fenômeno a ser estudado; (4) ser compreensível, inteligível e de fácil interpretação; (5) ter consistência teórica (densidade); e, (6) ter condições de ser verificado empiricamente.

A partir das considerações dos autores citados, a pesquisadora considera que os critérios apresentados podem ser agrupados. Desse modo, a legitimação é realizada verificando-se o seguinte:

Consistência teórica (conteúdo): se o instrumento de pesquisa representa com coerência o conteúdo teórico dos dois assuntos que aborda: Cultura Organizacional e Relação Sustentável da Organização com seu Ambiente;



Viabilidade e aplicação (prática): é a verificação de que o instrumento de pesquisa e suas questões têm condições de serem explorados, aplicados e aproveitados na prática;

Consistência construtiva (elaboração): se a construção do instrumento de pesquisa foi elaborada dentro de uma lógica consistente, coerente e confiável, além de verificar se o instrumento de pesquisa atinge o objetivo a que se propõe.

Representação contextual (veracidade): representar a realidade dos temas estudados, de acordo com o contexto estudado, sendo adequado ao que se pretende; e,

Representação interpretativa (compreensibilidade): consiste em verificar se o instrumento de pesquisa pode ser facilmente interpretado, entendido e compreendido, sendo acessível aos profissionais envolvidos.

Com as definições apresentadas, chegou-se aos requisitos que, devidamente aprovados pelos especialistas, conferem legitimidade ao instrumento de pesquisa.

## 4.2 CARACTERIZAÇÃO DOS LEGITIMADORES

Para a realização da legitimação, foram selecionados dois especialistas alinhados com as áreas contempladas no instrumento de pesquisa. A seleção dos integrantes atende às necessidades consideradas relevantes para a realização da legitimação, no que se refere ao conhecimento prático e teórico, dando respaldo de qualificação necessária para avaliar o instrumento de pesquisa. A seguir são apresentados os especialistas:

Especialista em Psicologia Organizacional: Graduação em Psicologia pela Universidade Federal de Santa Catarina (1988) e mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (2002). Especialista clínica em Gestalt Terapia; professora supervisora permanente do Centro Comunidade Gestáltica. Atualmente, é professora da Universidade do Vale do Itajaí. Atuante na área organizacional, com conhecimentos em procedimentos metodológicos, tendo visão sistêmica e transdisciplinar. Consultora do SEBRAE, da World Study Educação Intercultural, da Kibon Palhoça e do Grupo Ciência, incluindo atividades voltadas à responsabilidades social, relacionadas ao tema sustentabilidade.

Especialista em Administração: Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina em 2010 e mestre

em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina em 2004. Especialista em Direito do Trabalho (AMATRA) e em Engenharia de Segurança do Trabalho pela Universidade Federal de Santa Catarina. Possui graduação em Engenharia Agrônoma pela Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC) e graduação em Direito pela Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Possui experiência como consultor e auditor nas áreas de gestão da qualidade/ambiental/saúde e segurança do trabalho e é sócio-fundador do escritório Figueiredo Advogados Associados, desde 1998. Atua desde 1993 como professor em cursos de graduação e pós-graduação nas disciplinas com foco em gestão de saúde e segurança do trabalho e direito do trabalho, bem como desenvolve atividades em empresas privadas em áreas relacionadas com o tema sustentabilidade.

#### 4.3 ANÁLISE DA LEGITIMAÇÃO

Os especialistas, após analisarem o instrumento de pesquisa, segundo os critérios presentes no roteiro de legitimação desenvolvido, consideraram o instrumento viável e coerente com o contexto apresentado.

A partir da análise dos especialistas, conclui-se que o instrumento atende aos aspectos levantados, sendo consistente teórica e metodologicamente. A estrutura também foi apreciada como adequada e inteligível, estando de acordo com o contexto explorado, ou seja, o contexto de organizações prestadoras de serviços.

O instrumento de pesquisa, no que se refere ao diagnóstico da Cultura Organizacional proposto por Edgar Schein (1985), autor consagrado, foi apenas adaptado para uma inquirição mais apurada, no que se refere à relação da organização com seu ambiente, avaliando se esta é sustentável ou não. Essa adaptação foi considerada e confirmada como legítima no contexto a que busca atender.



## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados encontrados na pesquisa.

### 5.1 DESCRIÇÃO E INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS

Para apresentar e discutir as informações coletadas nas entrevistas. A análise está embasada nos objetivos geral e específicos que norteiam a pesquisa e na revisão de literatura.

A Cultura Organizacional das empresas pesquisadas é descrita e interpretada de acordo com as categorias lógicas de cultura de Schein (1984a, 1987, 1992). Essa análise é realizada partir dos relatos fornecidos pelos líderes entrevistados e das observações realizadas durante a pesquisa.

A seguir, são apresentadas as bases de valores introjetados pelos fundadores das empresas pesquisadas. Na sequência, é realizado um comparativo desses valores com os dados encontrados nas entrevistas com os líderes.

Na primeira parte, serão apresentados os dados totais dos líderes entrevistados nas duas empresas pesquisadas, considerando-se que a somatória desses dados, embora de contextos diferenciados, possam representar a percepção do setor de prestação de serviços, ainda que de forma limitada. Somente quando for feito o comparativo com os valores apregoados pelos fundadores é que serão apresentados os dados dos líderes de cada empresa em separado.

Esses pressupostos básicos de Cultura Organizacional serão alocados conforme as seguintes categorias (SCHEIN, 1984a, 1987):

- A relação da organização com o seu ambiente;
- A natureza da verdade e da realidade;
- A natureza da natureza humana;
- A natureza da atividade humana;
- A natureza dos relacionamentos humanos.

Cada uma dessas categorias, nesta pesquisa, serão nomeadas como grupos. Por sua vez, foram desmembradas em diversas subcategorias temáticas, aqui nomeadas como subgrupos. Schein (1984a, 1987), em cada subcategoria, ainda organiza a análise em

aspectos. Isso pode ser observado no APÊNDICE A – Aspectos da Cultura Organizacional (página 153).

Conforme descrito na metodologia, foi realizada a análise de conteúdo. A codificação realizada no ATLAS/ti foi quanto à abordagem dos aspectos de Cultura Organizacional, com o intuito de identificar no discurso dos entrevistados cada um dos aspectos.

A Figura 4 mostra um trecho de entrevista tratada pelo ATLAS/ti para dar a noção do tratamento das informações.

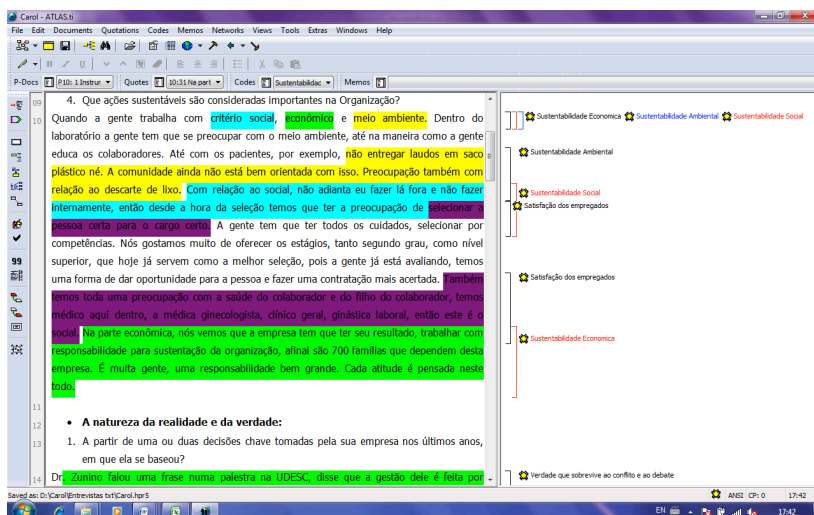


Figura 4 – Tela do ATLAS/ti, com o tratamento de entrevista

Fonte: A autora (2011).

Nesta tabulação dos dados foram observadas 265 citações, das 10 entrevistas realizadas com os líderes, que se referiam aos Aspectos de Cultura Organizacional, e 53 grupos foram identificados.

Do total de citações, 66 foram codificadas por se referirem à relação da Organização com seu ambiente, 53 foram codificadas por se referirem à Natureza da Realidade e da Verdade, 41 à Natureza da Natureza Humana, 55 à Natureza da Atividade Humana e 50 à Natureza dos Relacionamentos Humanos, conforme pode ser visto no Quadro 17, bem como os percentuais correspondentes.

Grupo	Quantidade de citações	Percentuais
A relação da Organização com seu ambiente	66	25%
A Natureza da Realidade e da Verdade	53	20%
A Natureza da Natureza Humana	41	15%
A Natureza da Atividade Humana	55	21%
A Natureza dos Relacionamentos Humanos	50	19%
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Quadro 17 – Citações relacionadas aos grupos

Fonte: A autora (2011).

As citações relacionadas às categorias lógicas, ou grupos, também podem ser visualizadas na Figura 5.

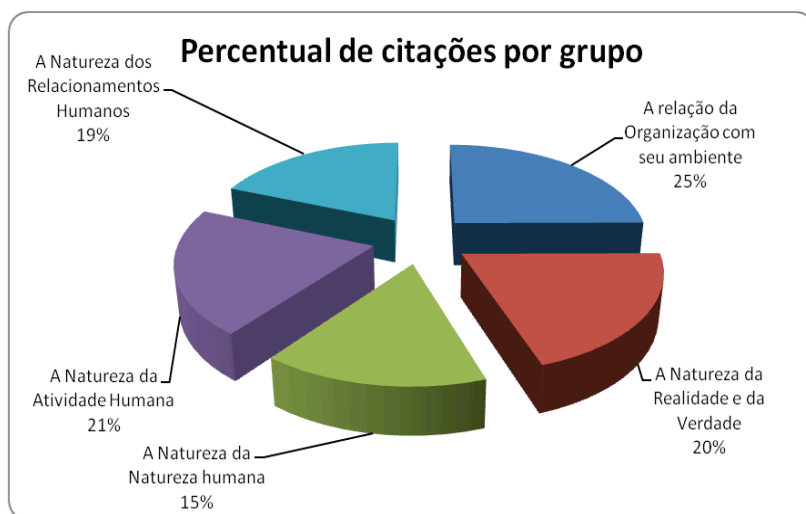


Figura 5 – Percentual de citações por grupos

Fonte: A autora (2011).

Deve ser observado que existe diferença no número de trechos codificados entre os diversos entrevistados. Dessa forma, não foi utilizado o conteúdo dos entrevistados de maneira equivalente. De cada um foram aproveitados trechos aleatórios das entrevistas, como se nota no Quadro 18.

Entrevistados	Quantidade de citações	Percentuais
Pessoa 1	15	6%
Pessoa 2	35	13%
Pessoa 3	15	6%
Pessoa 4	20	8%
Pessoa 5	27	10%
Pessoa 6	53	20%
Pessoa 7	23	9%
Pessoa 8	38	14%
Pessoa 9	16	6%
Pessoa 10	23	9%
<b>Total</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

Quadro 18 – Citações relacionadas aos entrevistados

Fonte: A autora (2011).

O Quadro 19 resume as quantidades de citações, ou trechos, identificadas nas entrevistas.

A relação da Organização com seu ambiente	Relação com seu ramo de atuação	16
	Sustentabilidade Ambiental	17
	Sustentabilidade Econômica	14
	Sustentabilidade Social	19
A Natureza da Realidade e da Verdade	O processo de tomada de decisão	23
	Orientação do tempo	17
	Tempo	13
A Natureza da Natureza Humana	Pensamento empresarial	22
	Ser humano	19
A Natureza da Atividade Humana	Condução do trabalho	31
	Dominante	13
	Orientações	11
A Natureza dos Relacionamentos Humanos	Relação chefia/funcionários	17
	Relação entre as diferentes áreas	13
	Relação entre funcionários	20
Total		265

Quadro 19 – Resumo das entrevistas

O APÊNDICE B – Resumo das entrevistas segundo os aspectos analisados (página 155) apresenta o mesmo resumo, incluindo os aspectos analisados dentro de cada grupo e subgrupo.

Identifica-se que no Gráfico 1 os resultados apresentados pelo instrumento são distribuídos por grupos e subgrupos.

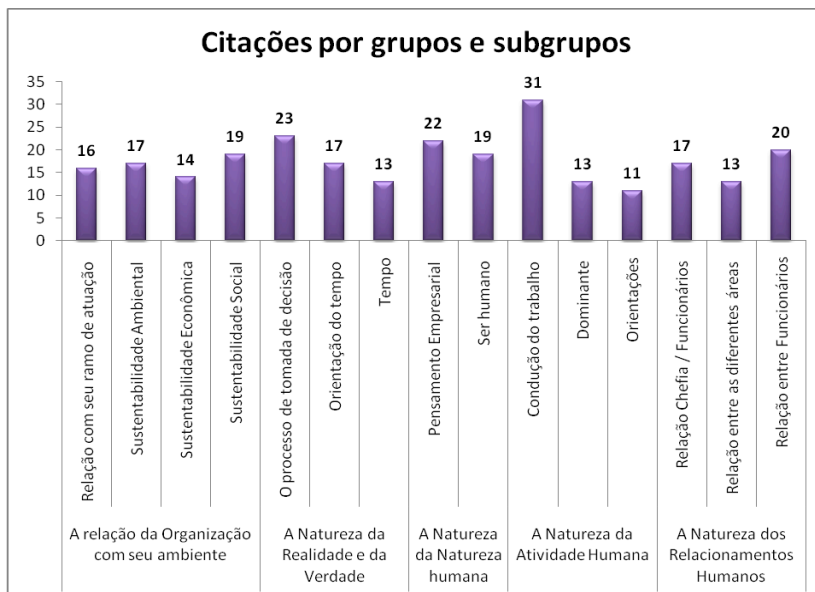


Gráfico 1 – Análise por grupos e subgrupos

## 5.2 A RELAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COM O SEU AMBIENTE

Nesta subseção serão apresentados e discutidos os aspectos que configuram os pressupostos culturais da organização e que orientam a sua relação com o ambiente externo.

Para tanto, serão consideradas as seguintes subcategorias:

- a) Se a relação da organização com o ambiente é sustentável;
- b) A relação da organização com o seu ramo de atuação.

Como já foi exposto no capítulo dedicado à metodologia, nesta análise foi realizada uma adaptação no que se refere à relação da organização com seu ambiente. Embora Schein (1984a, 1987) apresente uma proposta para análise dessa categoria, para possibilitar a inserção



desta subcategoria foi utilizado o Modelo Estratégico de Sustentabilidade Empresarial (CORAL, 2002) – ver Figura 2 – portanto, os aspectos apresentados são derivados desse modelo.

A Figura 6 apresenta o percentual de citações por grupo referenciando a relação da organização com seu ambiente.

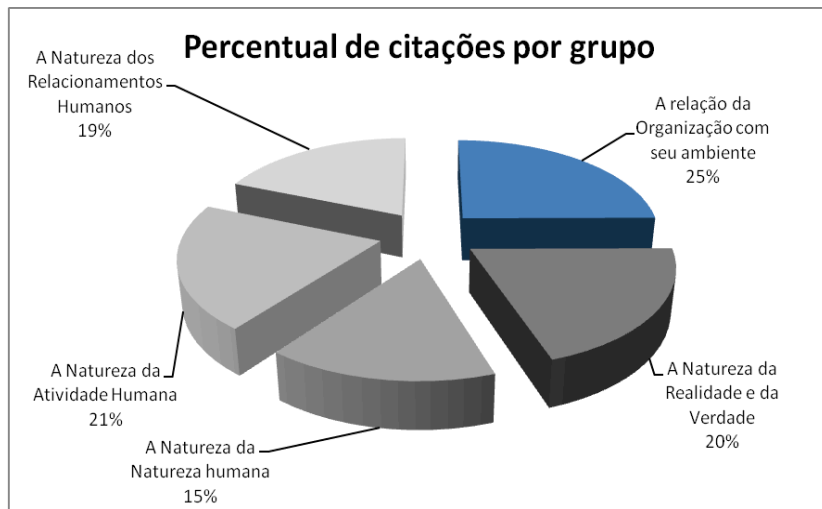


Figura 6 – Percentual de citações – A relação da organização com seu ambiente

Pode-se visualizar no Gráfico 2 a relação das organizações com seu ambiente, dispostas em grupos, subgrupos e aspectos, com suas quantidades de citações. Na sequência, será realizada a análise dos dados referenciados.



Gráfico 2 – A relação da organização com seu ambiente

### 5.2.1 Se a relação da organização com o ambiente é sustentável

A maioria dos estudos afirma que a sustentabilidade é composta de três dimensões que se relacionam: econômica, ambiental e social. Essas dimensões são também conhecidas como *triple bottom line*. Nas palavras de Almeida (2002), a dimensão econômica inclui não só a economia formal, mas também as atividades informais que proveem serviços para os indivíduos e os grupos e aumentam, assim, a renda e o padrão de vida dos indivíduos. A dimensão ambiental estimula empresas a considerarem o impacto de suas atividades sobre o meio ambiente, na forma de utilização dos recursos naturais, e contribui para a integração da administração ambiental na rotina de trabalho. A dimensão social

consiste no aspecto social relacionado às qualidades dos seres humanos, como suas habilidades, sua dedicação e suas experiências, abrangendo tanto o ambiente interno da empresa quanto o externo. Para análise do presente aspecto, foi utilizado o modelo estratégico de sustentabilidade empresarial de Coral (2002).

Para Sachs (1993), só há sustentabilidade social quando acontece a promoção de uma sociedade com maior equidade na distribuição de renda, garantindo direitos e condições de uma vida digna para a população, diminuindo a distância entre ricos e pobres. Consequentemente, nas palavras de Melo Neto (2004), um projeto social só é sustentável quando prevê ações de eliminação, prevenção ou minimização de riscos sociais e ambientais e de geração de emprego, renda e trabalho, além da promoção da cidadania e da defesa da ética nos negócios.

Melo Neto (2001, p. 80-81) elenca três estágios contínuos e sucessivos no processo de gestão social empresarial. Num primeiro momento, a gestão é voltada para o público interno (gestão da responsabilidade social interna); no segundo momento, o foco se amplia e a empresa passa a também atender as necessidades sociais, econômicas, culturais e políticas da comunidade local (gestão da responsabilidade social externa); no terceiro momento, a empresa transcende o alcance de suas ações para fomentar o desenvolvimento social local e regional, o que beneficia as populações que não são influenciadas diretamente pelas atividades da organização. É a chamada gestão social cidadã, que permite a maximização dos resultados sociais da empresa de acordo com o contingente de pessoas envolvidas. Dessa forma, suas ações adquirem *status* de sustentabilidade social, permitindo que as empresas se considerem socialmente sustentáveis.

Nota-se que nas empresas pesquisadas, a sustentabilidade social aparece em destaque, com 19 citações, notadamente no que se refere ao compromisso com o desenvolvimento de seus recursos humanos, ou seja, no primeiro momento elencado por Melo Neto (2001). Essa preocupação reflete-se nas empresas pesquisadas, em cursos de capacitação e em diversos processos de reflexão e conscientização de todo corpo de funcionários, como se pode observar nas seguintes transcrições:

“Seria uma educação dos colaboradores neste sentido, o ano passado a gente iniciou uma série de treinamentos em sustentabilidade, que têm como meta capacitar 100% dos colaboradores. São quinhentos e poucos colaboradores, a gente vai chegando, alcançando. São conceitos básicos, que não são dados por mim, a gente tem uma pessoa, a gerente

de estratégia, que ministra os treinamentos. No meu setor, a gente precisa estimular de algum ponto para que as pessoas comecem a refletir. A gente tem passado filmes que dão outra visão, para que as pessoas comecem a refletir e possam se enxergar no meio ambiente, na sociedade, no mundo, e o que ainda podem fazer para começar pequenas ações. Nosso papel é capacitar os colaboradores.”

“A principal ação que nós entendemos como sustentável é a parte de educação ambiental e educação laboral do trabalhador, através do fornecimento de ideias e conhecimento. A possibilidade do crescimento das pessoas é fundamental, é a única coisa que a gente pode perceber que não se tira de ninguém. A educação é algo que fica perene, cada vez que se divide se tem mais.”

Já a sustentabilidade ambiental apresenta 17 citações. Nesse aspecto, nota-se que há uma preocupação com o uso sustentável dos recursos naturais, porém, a maior parte dos líderes entrevistados menciona as ações mais efetivas em termos de reciclagem. Fica evidente que nem todos têm um conhecimento abrangente de outras iniciativas em termos de tratamento de efluentes e resíduos, impactos ambientais, atendimento à legislação, entre outras que ficam mais restritas à unidade ou ao setor responsável.

Por exemplo, no caso do Grupo Back, destaca-se a conquista da certificação ambiental ISO 14001. A Back é a primeira organização do Sul do Brasil a receber esse título nas áreas de Asseio e Conservação e Vigilância Privada. Jaraguá do Sul foi a cidade escolhida para liderar a implantação do Sistema de Gestão Ambiental, e durante 18 meses a equipe da unidade trabalhou para adequar todas as atividades do grupo aos padrões e exigências da norma ISO 14001. Dentre as ações realizadas, está a substituição de material de escritório, a reciclagem, o plantio de árvores, o treinamento de funcionários, a participação em feira científica escolar, a caminhada e a gincana ecológica. Percebe-se que as empresas pesquisadas valorizam seu papel na sociedade, isto é, possuem projetos de sustentabilidade ambiental. Porém, o lucro ainda tem um papel fundamental, já que sem ele as empresas não sobrevivem. É fato que hoje a análise econômica já leva em conta as variáveis ambientais. O modelo econômico nas empresas pesquisadas busca conciliar o crescimento econômico com as obrigações ambientais que se tem com as futuras gerações, para deixar um planeta mais limpo e com um estoque de recursos naturais satisfatório. Percebe-se essa visão na seguinte citação:

“Eu faço toda a contabilidade e acompanhamento das informações da empresa, os resultados, eu que faço. Eu forneço para a

diretoria da empresa os resultados para fins de tomada de decisão, informações de quanto a empresa está economicamente viável, eu acho muito importante essa informação. Geramos esta informação, e a partir daí saem os resultados. Na verdade, para mim é a rentabilidade, a empresa espera garantir a rentabilidade. Meu pilar é o econômico. Sem esse, não tem como garantir o resto.”

No caso das empresas, é possível conciliar um modo de produção que alie a busca da produção lucrativa com o uso menos intensivo de energia e recursos naturais. De acordo com Porter e van der Linde (1995), essa conciliação, conhecida como Hipótese de Porter, preconiza que as regulamentações ambientais mais restritivas, que os governos têm imposto às empresas, as induz a investir na descoberta e no uso de tecnologias de produção “mais limpas”, que utilizem menos recursos naturais e energia. Essas novas tecnologias resultam em empresas com produtos e processos de produção mais eficientes, que compensam os custos de se adaptar às novas regras ambientais, mantendo, portanto, a lucratividade dos negócios.

Sustentabilidade de forma ampla significa incorporar seus conceitos e princípios na estratégia e na gestão empresarial com o objetivo de garantir o futuro dos negócios, equilibrando os resultados econômicos e os impactos gerados na sociedade e no meio ambiente. Significa ainda, definir uma estratégia competitiva focada na sustentabilidade, desenvolver produtos sustentáveis e processos ecoeficientes, adotar práticas de responsabilidade social empresarial, educar os colaboradores, qualificar os fornecedores, promover o relacionamento com os stakeholders, e verificar periodicamente o desempenho da organização. (COSTA, 2009)

### **5.2.2 A relação da organização com o seu ramo de atuação**

Percebe-se nas entrevistas que as providências adotadas ao longo do tempo no sentido de promover adaptabilidade às características de um ambiente externo cada vez mais competitivo tornaram as empresas pesquisadas líderes de mercado.

A relação de dominação com o ramo de atuação, afirma Schein (1993), se processa quando as organizações se posicionam numa perspectiva proativa, procurando visualizar e se antecipar às tendências futuras.

Os depoimentos que se sucedem evidenciam a percepção dos dirigentes de que as empresas ostentam a liderança nos seus ramos de atuação, caracterizando-se como dominantes. Desse modo, observa-se que as organizações compreendem seu contexto, obtendo com isso a dominação de seu mercado de atuação em termos de riscos, oportunidades, ameaças e tendências.

“Na verdade, a empresa é determinante e ela é de vanguarda. Na verdade, não é contemporânea, é de vanguarda, ou seja, está sempre na frente, trazendo alguma coisa diferente, e as outras vêm no trecho, atrás.”

“Nós somos líderes no mercado, abrangendo o estado todo, lideramos o mercado. Eu defino a [...] como uma das maiores empresas prestadoras de serviços no estado de Santa Catarina, com diferenciais na nossa estrutura. Uma empresa certificada. Defino como líder de mercado, empresa com muita qualificação, é referência hoje.”

“Em se tratando de mercado de Florianópolis e Grande Florianópolis, é destaque; de ponta, em termos de tecnologia; é o único [...] no estado de Santa Catarina que tem três certificações. Tem todo um controle de qualidade, pioneiro em tecnologia.”

### 5.3 A NATUREZA DA REALIDADE E DA VERDADE

Na segunda dimensão proposta por Schein, o interesse está em identificar as regras que definem o que é real e o que não é, e, ainda como e por quem a verdade é determinada. Portanto, a finalidade primordial reside em reconhecer o processo de tomada de decisão, a utilização do tempo e a distribuição do espaço físico na empresa.

A Figura 7 mostra o percentual de citações, destacando o valor referente à natureza da realidade e da verdade.

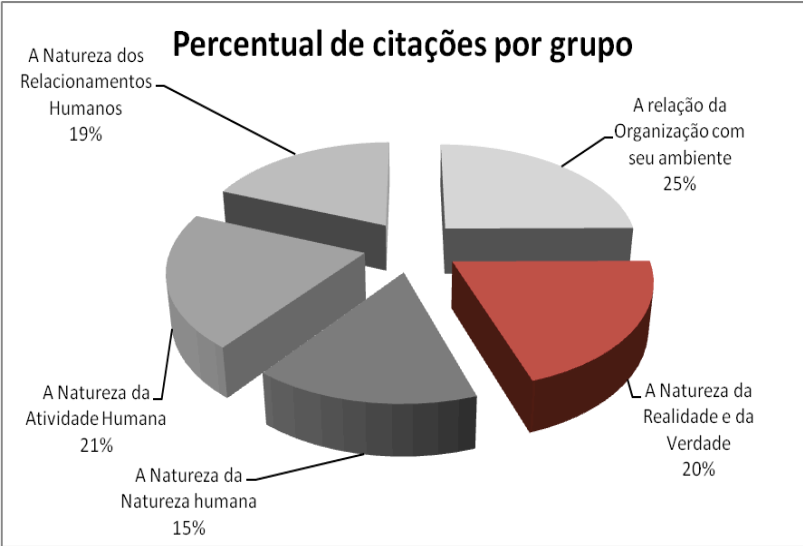


Figura 7 – Percentual de citações – A natureza da realidade e da verdade

No Gráfico 3, é possível verificar as citações do grupo à natureza da realidade e da verdade relacionadas em cada aspecto. Em seguida, é realizada a análise dos dados apresentados.

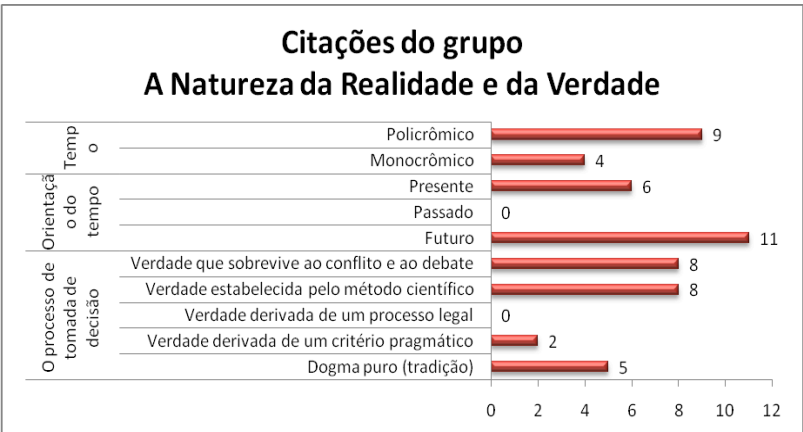


Gráfico 3 – Citações do grupo – A natureza da realidade e da verdade

### 5.3.1 O processo de tomada de decisão

Conforme Schein (1984a, 1987), é com base e a partir da definição compartilhada de elaborar o que é verdade e o que é mentira que os membros mais antigos transmitem concepções de verdade e realidade aos membros mais recentes. É assim que desenvolvem uma cultura específica para o grupo ou a organização à qual pertencem.

De acordo com Hall (1984), o processo decisório representa uma das principais funções das lideranças da organização. Delas é esperado que tomem decisões a respeito do estabelecimento de metas, sobre os meios necessários para atingir os fins desejados, referentes à defesa da organização dos ataques provenientes do exterior e sobre a resolução de conflitos internos.

No que se refere aos critérios que orientam o processo de tomada de decisão, destacam-se com o mesmo número de citações (oito) os aspectos: Verdade que sobrevive ao conflito e ao debate e Verdade estabelecida pelo método científico.

#### 5.3.1.1 A verdade que sobrevive ao conflito e ao debate

Este item refere-se às decisões tomadas em conjunto após serem analisadas e discutidas, conforme se nota nas seguintes transcrições:

“Nossa gestão é feita por confiança, então as decisões são bem compartilhadas, nunca vêm de cima pra baixo. Então tem um comitê que decide, mas sempre é bem trabalhado antes, bem compartilhado, não se toma uma atitude assim... amanhã vamos fazer isso. Então claro que a gente fica analisando mercado e tudo mais, a gente procura trabalhar assim divulgando e conscientizando as pessoas, o presidente é bem de trabalhar de maneira compartilhada. Às vezes o presidente bate o martelo e tá acabado, mas a gente procura sempre o consenso”.

“[...] Resolvemos uma decisão muito importante, que influencia praticamente em todos os processos. Essa ideia partiu da superintendência, porém, ela não toma essa decisão sozinha, a decisão final é em conjunto entre o autor da ideia, que [a] leva para avaliação da diretoria, e a diretoria acaba envolvendo outros processos, que é o TI e a parte técnica da empresa. Então, a decisão nunca é tomada por uma única pessoa, principalmente decisões de grande porte. Fazemos a gestão participativa, então um gerente, quando tem que tomar uma



decisão dentro de uma unidade, ele [a] leva para reunião, conversa com o grupo, pega as pessoas-chaves envolvidas e toma a decisão final. A própria diretoria, quando vai tomar uma decisão, reúne seus assessores e gerentes.”

#### 5.3.1.2 A verdade estabelecida pelo método científico

Para Schein (2009), acaba se tornando mais um tipo de dogma, especialmente nas ciências sociais, em que também é assunto de consenso. Aparece nos discursos apresentados da seguinte maneira:

“Todas as decisões são baseadas em indicadores que nós temos internamente, então todas as áreas geram indicadores que são a base para a tomada de decisão. As decisões são sempre baseadas em fatos históricos da empresa.”

“As principais decisões da empresa são tomadas principalmente com base em dados mensuráveis, tanto o histórico da empresa como o do mercado e tendências e possibilidades futuras que aparecem de novos negócios.”

#### 5.3.1.3 Dogma puro ou tradição

Para Schein (2009), é a verdade baseada numa tradição o modo como as coisas sempre foram feitas, como se nota nos seguintes trechos:

“Percebo que existe uma hierarquia funcionando... A discussão acontece no colegiado e depois o diretor bate o martelo.”

“Às vezes o presidente bate o martelo e tá acabado, mas a gente procura sempre o consenso.”

### 5.3.2 A utilização do tempo e a distribuição do espaço físico

#### 5.3.2.1 A orientação de tempo

Dentro dessa subseção se procurará ver, de acordo com os relatos dos entrevistados, o conceito predominante de tempo que a organização

utiliza. Interessa saber se a orientação básica da organização é para o passado, o presente ou o futuro. Para isso, é relevante reconhecer e analisar algumas decisões recentemente tomadas, com o intuito de conhecer a importância que foi atribuída ao que foi realizado de parecido no passado, à ênfase dada aos fatos presentes, ou se as decisões levaram em conta cenários futuros.

Nesse sentido, as organizações que se encontram orientadas para o passado e o presente tendem a adotar uma perspectiva monocrônica de tempo. De modo diverso, as que se encontram orientadas para o futuro adotam uma perspectiva policrônica. Pode-se argumentar, também, que as organizações com uma perspectiva monocrônica de tempo são mais rígidas ou mecânicas, enquanto aquelas que incorporam a policronia como fundamento para a sua orientação temporal são mais flexíveis ou orgânicas.

Quanto à orientação de tempo, nota-se que a orientação básica das organizações pesquisadas é para o futuro. Para concluirmos isso, foi importante identificar e analisar algumas decisões recentemente tomadas, de modo a perceber que as decisões sempre levam em conta cenários futuros. Os relatos que aparecem abaixo expressam esse caráter de orientação das empresas:

“A gente tem estudos de qualidade e viabilidade, no sentido de saber qual serão os impactos de nossas ações.”

“As principais decisões da empresa são tomadas principalmente com base em dados mensuráveis, tanto o histórico da empresa como o do mercado e as tendências e possibilidades futuras que aparecem de novos negócios.”

#### 5.3.2.2 O tempo e a distribuição do espaço físico

O tempo, de acordo com Hall (1984), pode ser classificado como monocrônico ou policrônico.

Nas organizações pesquisadas, o tempo é visto como policrônico e se desprende ao máximo do relógio. Visto dessa forma, as possibilidades de ação são mais amplas e flexíveis. Mais de uma tarefa ou ação pode ser desencadeada no mesmo espaço de tempo. Como se pode observar:

“Não existe um padrão de administração de tempo das atividades; existe, sim, um bom senso, uma percepção de cada um com relação ao volume de suas atividades.”

“Então o tempo vai ter essa flexibilidade em termos do objetivo do trabalho, da meta.”

“Trabalhamos por metas, temos uma coisa chamada eficiência global, ali nós temos os indicadores.”

Dessa maneira, as organizações pesquisadas têm uma orientação policrônica de tempo e são focadas no futuro, entendem que o planejamento estratégico de cenários futuros é uma questão fundamental para a definição das ações que serão essenciais no dia a dia.

Como ressalta Ferro (1991), as diferentes concepções de tempo influenciam a alocação e a disposição do espaço físico nas organizações. O conceito monocrônico requer privacidade. Já o conceito policrônico facilita a elaboração de espaços mais comunitários com poucos muros e mais pontes, abertos e coletivos, favorecendo os encontros informais e formais. Assim sendo, aos espaços são conferidos sentidos distintos que indicam diferentes noções de proximidade e distância, social e física.

Dessa forma, os valores sociais das organizações interferem decisivamente no entendimento do que venha a ser próximo ou distante, restrito ou comunitário. A finalidade primordial, citando Silva (2000), é a de identificar e compreender o modo como os funcionários se distribuem e ocupam os diferentes espaços físicos da empresa.

Durante as visitas realizadas, percebeu-se que as duas organizações cresceram muito nos últimos anos, e, em termos de espaço físico, não houve uma reestruturação que comportasse a estrutura necessária. Essas empresas estão buscando soluções para adequações de suas instalações. Dessa forma, esta análise fica um pouco comprometida, pois nota-se que o espaço físico está distribuído da melhor forma possível. Mas acredita-se que haja uma tendência na orientação de espaços mais comunitários visando a uma proximidade social e física.

#### 5.4 A NATUREZA DA NATUREZA HUMANA

Nesta seção, referente à categoria lógica de cultura denominada de Natureza da natureza humana, a finalidade-foco é conhecer os pressupostos básicos de valores que orientam as políticas e as práticas da empresa referentes aos funcionários de diferentes níveis hierárquicos. Assim, é importante saber como a organização conceitua o ser humano e as aplicações decorrentes desse significado atribuído às pessoas no trabalho.

Em outras palavras, pode-se dizer que essa dimensão da cultura proposta por Schein (1982) diz respeito a uma visão de mundo e de homem. Sendo assim, elas representam a essência da filosofia da organização. O autor utiliza, conforme exposto no capítulo reservado à revisão de literatura, duas categorias de análise:

Ser humano – se a natureza humana é boa, neutra ou má; e

O pensamento empresarial – se de autorrealização, calculista ou social.

A Figura 8 destaca a participação percentual de citações referentes à natureza da natureza humana.

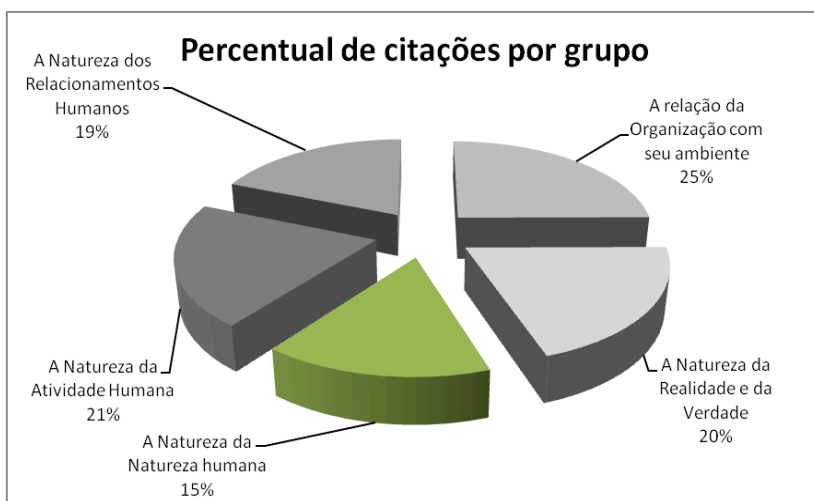


Figura 8 – Percentual de citações – A natureza da natureza humana

Os aspectos citados pelos entrevistados referentes às citações do grupo A natureza da natureza humana podem ser observados no Gráfico 4. Os dados encontrados são discutidos em seguida.

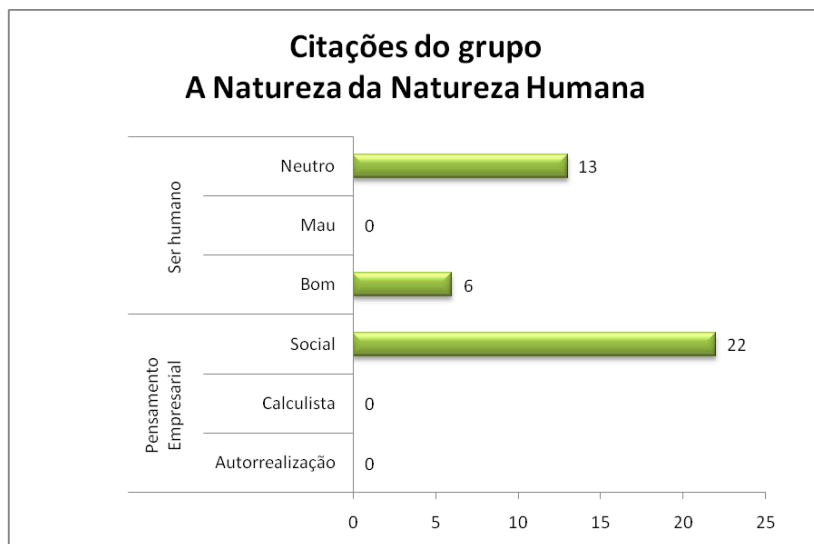


Gráfico 4 – Citações do grupo – A natureza da natureza humana

#### 5.4.1 A natureza do ser humano

Constatou-se, na organização, com seis citações, que os líderes acreditam que a natureza do ser humano é boa em sua essência. Porém, o que prevalece é a visão do ser humano como neutro, com 13 citações; a ideia é que o meio pode influenciar essa essência.

“Eu acho que todo homem nasce puro, bom, todos nascem iguais, o que muda o homem é o meio em que ele está inserido. O meio influencia o caráter, tudo numa pessoa.”

“Acredito que o homem é bom, que ele tem uma índole boa, mas as circunstâncias podem levar ele a tomar atitudes ruins. Eu vejo como comportamentos, a não ser que seja algo patológico. Eu falo de uma mente sadia, as circunstâncias levam a maus comportamentos.”

“Eu penso que o ambiente influencia muito no desenvolvimento do ser humano, da personalidade, no caráter.

### 5.4.2 O pensamento empresarial

A categoria principal de hipóteses que podem influenciar o pensamento empresarial das empresas pesquisadas é a social – com o total de citações. Não houve citações que demonstrassem um pensamento empresarial calculista ou de autorrealização.

Esse resultado indica que os dirigentes dessas organizações provavelmente dedicam maior atenção às pessoas que nela trabalham. Há uma preocupação com o seu bem-estar, mostrando consideração e empatia com seus funcionários, como se observa a seguir:

“As pessoas aqui têm que gostar de pessoas também. Quem paga o meu salário é a servente, é o vigilante, então eu tenho que perceber que eles estão bem, eles só vão estar bem se eles [es]tiverem bem situados. Então, no aspecto de qualidade, não é o que eu vou melhorar, mas tem que ter um perfil que goste de pessoas, vamos colocar assim.”

“Eu acho que o nosso colaborador vai ser um bom profissional em qualquer lugar, porque a gente capacita, isso eu falo de cadeira, eu sei, eu percebo, eu estou inserida no processo. Muitas vezes, o colaborador acaba saindo para uma outra empresa que talvez ofereça um salário maior, mas ele não se adapta, porque ele sabe da nossa estrutura, então ele quer voltar. Então, a capacitação em termos de recompensa é muito grande, estamos investindo no crescimento profissional dessa pessoa.”

## 5.5 A NATUREZA DA ATIVIDADE HUMANA

Nesse item, são examinadas as suposições dominantes na empresa a respeito da dimensão de Cultura Organizacional, nomeada de natureza da atividade humana. Portanto, a finalidade primordial nesse momento é a de reconhecer as premissas subjacentes que orientam as relações de trabalho disseminadas na organização pesquisada.

Nesse tópico, busca-se compreender os principais aspectos que influenciam o modo como o trabalho é estabelecido e gerido nas organizações.

Em decorrência, procura-se também evidenciar as suposições subjacentes partilhadas a respeito do trabalho, sua ordenação e sua gestão.

Ainda será tema importante nesta categoria entender se o modo como o trabalho é organizado promove dicotomia ou não entre o pensar e o fazer na realização das tarefas.

O percentual de citações referentes à natureza da atividade humana pode ser observado na Figura 9.

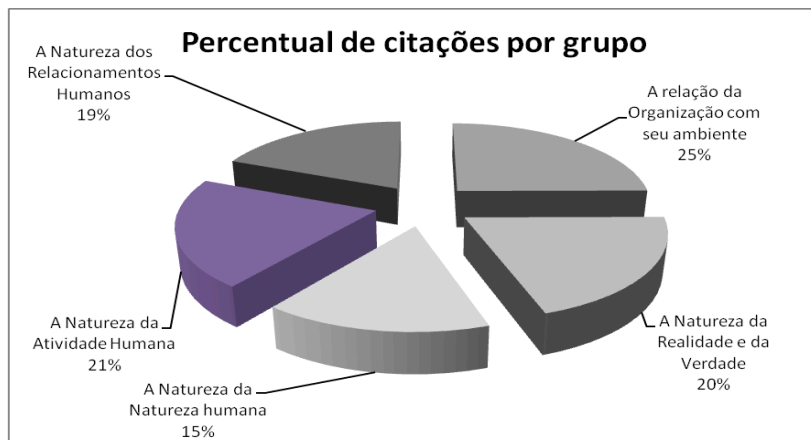


Figura 9 – Percentual de citações – A natureza da atividade humana

O Gráfico 5 apresenta todas as citações relativas aos aspectos do grupo em relação à natureza da atividade humana, que serão interpretados na sequência.

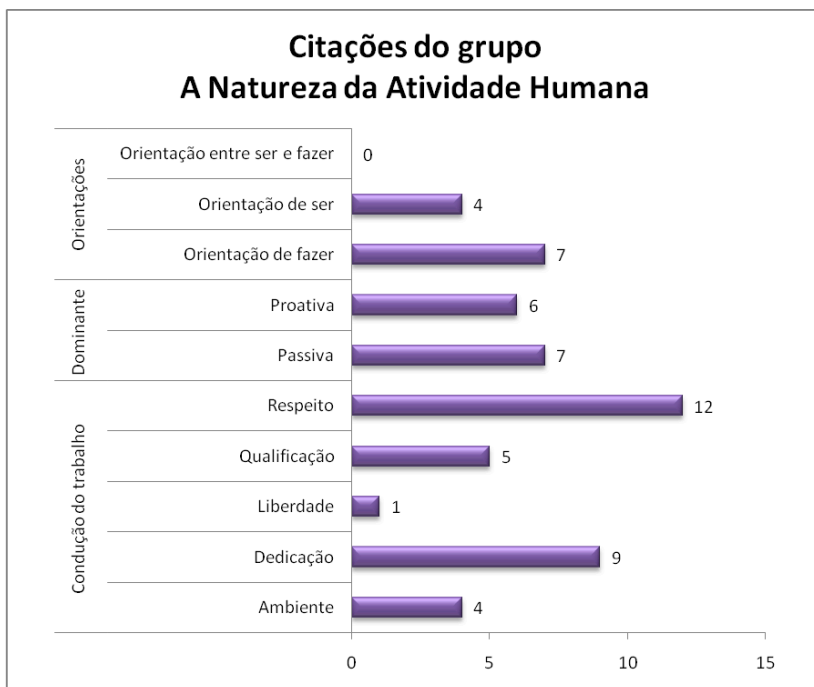


Gráfico 5 – Citações do grupo – A natureza da atividade humana

### 5.5.1 Orientação sobre a forma de agir em relação ao ambiente

No item que se refere à orientação sobre a forma apropriada de agir em relação ao ambiente, percebe-se que nas organizações onde foi realizada a pesquisa prevalece, com sete citações, a orientação de fazer. Dessa forma, o foco está na tarefa, na eficiência e na descoberta. A organização procura crescer e dominar os mercados em que atua.

Conforme essa orientação, nas palavras de Schein (1987), os seres humanos lutam para superar a natureza e agem para resolver problemas. Para eles nada é impossível. As orientações implícitas ou explícitas feitas às pessoas são geralmente com base na seguinte expressão: “lute, vença, tente”.

“Eu continuo chegando até antes do meu horário, porque eu gosto de chegar cedo. Se eu cobro pontualidade, eu tenho que ser exemplo, para fazerem o que faço e não o que eu digo. Eu não necessariamente



preciso fazer o que o meu pessoal faz, eu não preciso fazer coleta, mas eu sei tudo de coleta. O meu trabalho vem logo atrás da minha filha como prioridade, seria, em porcentagem, meio a meio. Eu amo o que eu faço, o meu trabalho é muito gratificante, tem um preço inestimável para mim.”

“Hoje, com o advento do e-mail e da telefonia móvel – e, então, com os dois juntos no smartphone – praticamente, o colaborador, não só eu, principalmente as lideranças, têm tomado boa parte do seu tempo, praticamente o período todo que está acordado está em função da empresa, porque há a necessidade de tomar decisões a cada momento. Por exemplo, o colaborador que está longe pode mandar um e-mail solicitando uma decisão, que se não se tomar essa decisão na hora pode-se perder um cliente, podem-se perder diversas coisas.”

### **5.5.2 Orientação dominante**

No que se refere à orientação adotada pelos funcionários, foi investigado se eles se antecipam aos problemas, reagem a eles ou agem de acordo com as necessidades das tarefas. Nesse item, houve, na maioria das respostas, uma referência bem comum no sentido de atribuírem aos líderes e aos funcionários mais qualificados uma orientação proativa e aos funcionários menos qualificados uma orientação mais reativa, como se pode observar:

“Vou analisar o “chão de fábrica”, eles vão absorvendo o problema, até o ponto onde eles não conseguem mais administrá-lo. Nos outros níveis não, a cultura da empresa mudou bastante nestes últimos dez anos, então nós já temos ações proativas, alguma ações preventivas com relação a problemas essenciais, e assim ali são tomadas algumas medidas.”

“Eu percebo um perfil reativo na grande maioria das pessoas, e aqueles que demonstram uma postura proativa são as pessoas que se destacaram e receberam oportunidades dentro da organização.”

Percebe-se que a busca nas organizações pesquisadas como postura em relação aos eventos é a proatividade. Ou seja, o ser humano é concebido como proativo, uma vez que suas ações também se encontram pautadas na elaboração de cenários futuros. Para realizar o que almeja, o ser proativo age antes que determinados eventos ocorram.

### 5.5.3 A condução do trabalho

Nas organizações, os pressupostos básicos de cultura que abordam a natureza da atividade são correlatos aos estilos administrativos de tomada de decisão. Portanto, nesse item, buscou-se encontrar quais são os valores mais importantes, no dia a dia das organizações, percebidos pelos líderes.

À medida que os gerentes compartilham ideias sobre os problemas com que se defrontam e sobre como agir sobre eles, essas ideias se tornam, ao longo do tempo, pressupostos culturais profundamente embutidos. Na sua maioria, com 12 citações, os líderes parecem priorizar o respeito como valor importante, seguido pela dedicação com, nove citações, e pela qualificação, com cinco citações. Essas conclusões podem ser observadas nos trechos destacados:

Respeito: parece ser consenso a necessidade de respeito para que o clima organizacional seja harmonioso, facilitando o trabalho das equipes.

“A gente tem que sempre respeitar as pessoas, o que é da empresa é da empresa, o que é teu é teu. Isso não está nos quadrinhos.”

“Então este é um valor bem definido – o respeito ao colaborador.”

Dedicação: percebe-se que a dedicação aparece como uma sinalização do comprometimento dos funcionários, de seu compromisso com os objetivos e resultados de sua área de atuação e de toda a organização.

“É uma empresa de oportunidades, não estou dizendo que é fácil chegar lá em cima, mas ela permite isso, tem que ralar bastante, tem que ter muito tempo de casa, tens que ter uma visão sistêmica, tens que te envolver em todas as áreas, mas é uma empresa de oportunidades.”

“A partir do momento [em] que eu me dedico demais ao trabalho, eu não tenho a possibilidade de ter maior tempo com a minha família, e isso é um conflito para mim.”

“São doze horas de trabalho por dia, ainda é bem puxado, mas pra mim o trabalho tem uma dimensão muito importante ainda.”

Qualificação: o investimento em educação continuada nas empresas parece significar um benefício oferecido aos funcionários, porém, estreitamente ligado à identificação de competências ligadas aos objetivos e às metas das organizações.

“Um valor muito importante aqui são as pessoas, realmente, investe-se nas pessoas, [pois] qualificando os colaboradores também há

um retorno para o nosso cliente. Também há um valor forte, que é dar espaço para o colaborador se qualificar e se colocar aqui na empresa.”

“Eu acho que o conhecimento foi um dos fatores que me levaram a voltar a estudar, me autodesenvolver”.

## 5.6 A NATUREZA DOS RELACIONAMENTOS HUMANOS

Nesta seção, serão identificados, com base nos relatos dos entrevistados, os pressupostos básicos de Cultura Organizacional que versam sobre o modo considerado apropriado para as pessoas se relacionarem umas com as outras, a fim de que o grupo se torne seguro e estável (SCHEIN, 1984a, 1985, 1987). Tais pressupostos focalizam, em princípio, a natureza do grupo de trabalho e o tipo de ambiente interno construído.

Portanto, o interesse principal está em identificar qual é o modo considerado correto pela organização para que as pessoas se relacionem umas com as outras. Serem cooperativas ou competitivas, individualistas ou voltadas para o grupo/a comunidade? Os relacionamentos no trabalho devem se calcar no individualismo, na competição ou em que tipo de padrão? Enfim, qual é o modo mais adequado para o convívio social? Na Figura 10 está destacado o percentual referente ao grupo A natureza dos relacionamentos humanos.

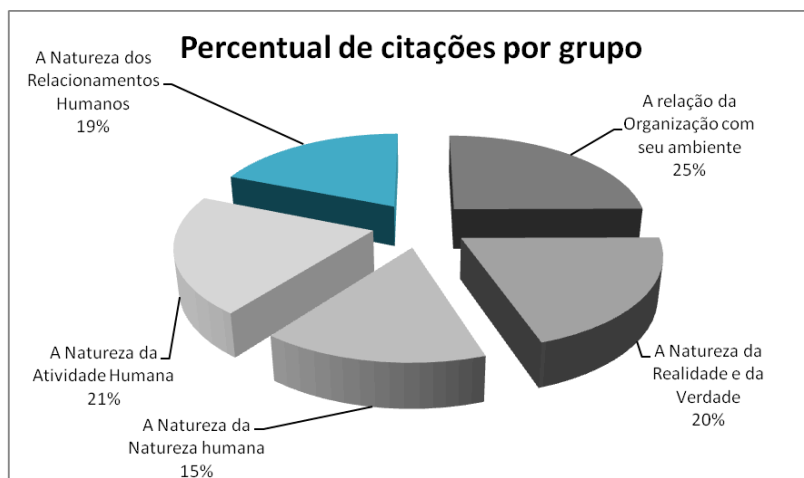


Figura 10 – Percentual de citações – A natureza dos relacionamentos humanos

Os aspectos referentes ao grupo A natureza dos relacionamentos humanos são evidenciados no Gráfico 6 e analisados posteriormente.

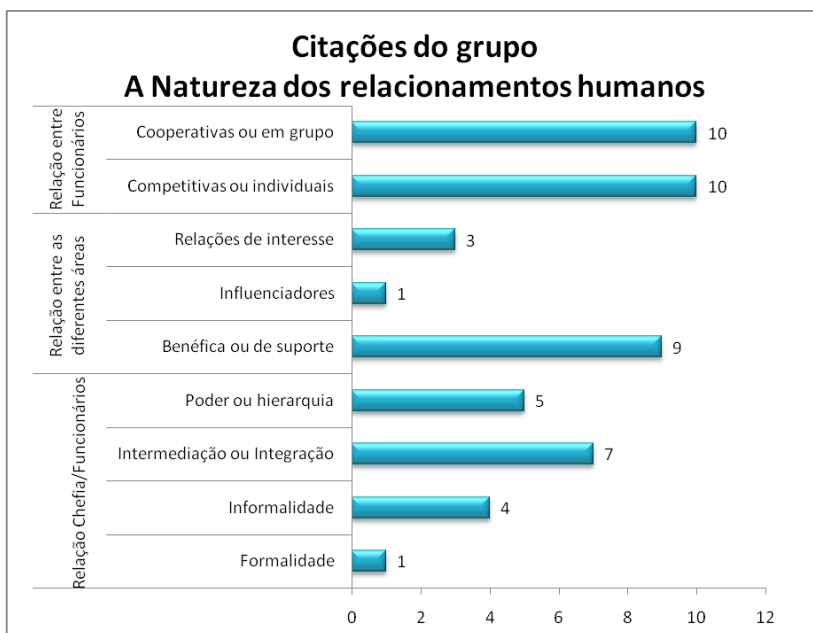


Gráfico 6 – Citações do grupo – A natureza dos relacionamentos humanos

### 5.6.1 O relacionamento entre funcionários

Nesta seção, procurou-se identificar os modos considerados corretos para que os funcionários se relacionem com os seus pares na empresa. Assim, foram localizadas nas entrevistas e nas observações feitas in loco as premissas culturais que orientam os relacionamentos dos funcionários entre si.

Como salienta Schein (1985, 1987), nos casos em que o valor da competitividade orienta os relacionamentos dos funcionários, a premissa básica subjacente é a de que “as pessoas devem competir bastante”.

Os relacionamentos estabelecidos entre os funcionários no ambiente interno da empresa são percebidos na ótica dos entrevistados como bastantes satisfatórios. Também, segundo o que professaram os entrevistados, os relacionamentos são compreendidos como

competitivos ou individuais, mas em igual proporção, cooperativos ou em grupo. Essa observação pode ser percebida nas seguintes afirmações dos entrevistados:

“A política é pra ter uma característica cooperativa, a gente diz que a empresa é um grande barco. É claro que sempre vai ter aquele cara que usa a primeira pessoa, ‘eu fiz, eu faço, eu isso’. Fez coisa nenhuma, sozinho não faz nada. Pode ter vendido um contrato, [mas] quem vai instalar? Quem vai monitorar? Quem vai contratar e recrutar? Quem vai treinar? Então tu não fez nada, tu prometeu alguma coisa. Olha, então eu fiz a minha parte, mas eu dependo de todo um processo que vem por trás e vai voltar nele de novo para ver se o serviço está a contento, se tem qualidade.... Agora, eu vejo mais uma característica cooperativa do que individual. A iniciativa é para um crescimento no conjunto, no todo.”

“Varia bastante, dependendo do grau de maturidade das pessoas que estão envolvidas. Eu, sinceramente... Já teve momentos que eu me senti trabalhando para a competitividade interna, é a mesma empresa, então se um cliente vem aqui no posto e reclama do atendimento de uma outra unidade eu vou entender isso como uma reclamação nossa, e eu vou tentar de todas as formas satisfazê-lo para desfazer esse mal-entendido, para tornar isso um problema nosso, para desfazer esse mal-entendido, e não simplesmente transferir o problema. E a gente percebe que isso não acontece em todas as unidades, então, eu acho que ainda falta amadurecimento das pessoas como um todo. Internamente existe muito essa questão de cada um querer ser o melhor no que faz, e acho que isso é natural, mas às vezes [as pessoas] acabam se perdendo, porque às vezes fazer bem-feito é admitir que não sabe fazer, reconhecer um erro, porque para mim qualidade é isso. Porque trabalhar em saúde para mim é isso.”

### **5.6.2 O relacionamento entre as diferentes áreas**

Neste item, a finalidade maior será a de descrever e interpretar, a partir do entendimento dos entrevistados e de observações livres e assistemáticas, o modo como interagem as diferentes áreas de atuação ou os grupos no contexto interno da empresa. Portanto, são questões que devem ser respondidas neste momento: As diferentes áreas de atuação ou os diferentes grupos da empresa relacionam-se com base na competição, na cooperação ou a partir de qual base de relacionamento?

Neste item, foi bem intensa a resposta dos líderes na visão dessa relação como benéfica ou de suporte. Muito poucos julgaram que existam relações de interesse entre as diferentes áreas dentro de cada organização, como nota-se a seguir:

“É uma relação benéfica, eles entendem que nós temos que servir os gerentes e os assessores, dar suporte e confiança às decisões que nós tomamos aqui para o resultado buscado, ou na área, ou na unidade.”

“Então, nosso relacionamento entre a equipe e os outros é um relacionamento muito bom, por isso é que muitas outras áreas procuram nosso apoio para desenvolver outras atividades entre equipes.”

### **5.6.3 A relação entre chefia e funcionários**

Neste espaço serão apreciados, de acordo com os relatos dos entrevistados, os modos considerados certos no relacionamento entre chefes e funcionários na empresa. Ou seja, como devem se estruturar as relações entre chefes e funcionários na empresa? Baseiam-se em hierarquia, formalidade ou informalidade e intermediação?

Como mencionam Dumaine (1993) e Mills (1996), existe uma forte tendência na atualidade em direção à remodelação do relacionamento entre gerentes e funcionários. De acordo com Ouchi (1981, 1985), para que um programa receba o apoio coletivo dos funcionários, é imprescindível a seriedade e o compromisso da alta administração. Além disso, continua o autor, a cultura pressupõe que os valores de uma empresa, tais como agressividade, defesa ou agilidade, estabeleçam um padrão ou uma referência para opiniões, atividades e ações. Os administradores repassam esses padrões através do exemplo e os transmitem às gerações futuras de trabalhadores que se sucedem.

Na percepção dos líderes entrevistados, prevalecem as relações de intermediação ou integração, com sete citações. Porém, não houve muita diferença, em termos de número de citações, com as relações em que prevalecem o poder e a hierarquia, com cinco citações, ou a informalidade, com quatro citações, como se pode observar:

“O papel das lideranças é juntar as pecinhas, juntar um papel de intermediação, uma ação em conjunto que vai trazer benefícios para ambas as áreas. Sempre voltado para o aspecto positivo. [...] É a história do líder servidor, porque ele não vai ter vantagem nenhuma, ele tem que gostar de fazer isso. Esse papel não vai se transformar em dinheiro no final do mês, pelo contrário, é mais um trabalho que ele vai ter, mas é a

visão sistêmica, ou seja se eu juntar as pecinhas, a empresa vai ficar bem. A unidade vai ficar bem, a empresa permanece no mercado, enfim... A liderança tem um papel integrador, colar, é a cola, um Super Bonder da vida.”

“Varia bastante, cada líder, muitos têm um papel de comando do tipo ‘eu mando e tu obedeces’, poucos têm aquela capacidade de liderança que fomenta o grupo a ser melhor, a trazer, a ser um pouco melhor do que é. A gente percebe [isso] até por características individuais da organização ou da região onde eles [os líderes] estão inseridos. Às vezes, precisa ter uma postura diferente, porque a cultura daquela localidade exige dessa forma, é bem complicado, não existe uma homogeneidade de papéis de lideranças dentro da organização.”

“Eu, assim, gosto muito de dar liberdade para as pessoas, para demonstrarem que são capazes, então eu gosto bastante de dividir as tarefas, porque as pessoas se sentem bem sendo úteis... E você está deixando as pessoas desenvolverem as atividades delas, e abrindo espaço também para buscar coisas melhores e maiores. Para sempre fazer o seu melhor e deixar as pessoas fazerem o melhor delas também.”

Este capítulo analisou as dimensões culturais propostas por Schein (1982). Esse conjunto de dimensões constitui um tipo de grade a partir da qual se pode mapear a Cultura Organizacional das empresas pesquisadas. Um resumo dessa análise pode ser observado no APÊNDICE C – Resumo da Análise (página 157).

Embora cada uma das dimensões exerça um papel importante no diagnóstico de uma Cultura Organizacional, de acordo com Schein (2009), o mais importante para a origem da cultura é o impacto dos fundadores. Estes escolhem a missão básica e o contexto ambiental no qual o grupo vai operar, selecionam seus membros, definem uma meta e um propósito específico. Dessa maneira, o próximo item vai tratar das entrevistas realizadas com os fundadores das empresas pesquisadas.

## 5.7 A BASE DE VALORES DIFUNDIDA PELOS FUNDADORES

Na pesquisa realizada fica muito clara a afirmação de Schein (2009) de que cultura e a liderança são dois lados da mesma moeda, nem uma nem a outra podem ser entendidas isoladamente.

A base de valores de uma organização, para Tavares (1991), diz respeito ao que é importante para a organização ser bem-sucedida. Ou, como apontam Deal e Kennedy (1982), os valores são guias para os

funcionários a respeito do que deve ser feito para que os resultados sejam os esperados.

À medida que esses valores demonstram eficácia para a resolução dos problemas, vão se naturalizando e se transformando, dessa maneira, em pressupostos básicos de cultura da organização, ou, nas palavras, de Freitas (1991), aquilo que é tido como verdade na organização.

Tais valores são, de acordo com Schein (1984a, 1987), criados ou descobertos pelo fundador e depois testados quando do enfrentamento de problemas externos e de integração interna (problemas socioemocionais dos membros do grupo).

O fundador, de acordo com Schein (2009), terá visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser e vai impor isso ao grupo. Então, o que era originalmente uma visão individual de mundo vai se transformar numa ação compartilhada, numa forma “correta” de pensar, sentir e agir.

De acordo com Martin e Siehl (1983), para identificar os valores difundidos e testados ao longo do tempo em uma organização, faz-se necessário recorrer a entrevistas com os membros considerados portadores da Cultura Organizacional ou analisar o teor dos artefatos visíveis da organização.

Dentro dessa perspectiva, nesta subseção será resgatada a base de valores apreendida e testada pelos fundadores das empresas pesquisadas, por meio de entrevistas que foram realizadas com eles.

### **5.7.1 O fundador do Laboratório Médico Santa Luzia**

O fundador do Laboratório Santa Luzia conta que, na verdade, o laboratório é um pouco mais velho do que sua ação direta como proprietário. Foi fundado na metade da década de 1960, tendo sido inaugurado como uma clínica, chamada Clínica Santa Luzia, que tinha diversas especialidades médicas e também um laboratório.

O fundador comprou o laboratório novamente em 1974 e mudou o nome de Clínica Santa Luzia para Laboratório Médico Santa Luzia. Quando começou a fazer a modernização da empresa, o número de exames por ano, nos primeiros anos, dobraram e triplicaram. Existe uma curva de crescimento do laboratório – naquela época eram feitos cerca de 3 a 4 mil exames por ano e hoje se faz mais de 4 milhões de exames anualmente.



O valor da dedicação – O histórico de fundação demonstra, na pessoa de seu fundador, a importância do valor da dedicação, o que vai se refletir nas características do processo de socialização de novos membros.

“Todo funcionário que entra no Santa Luzia, do mais simples ao com maior complexidade de conhecimento, desde o mais humilde dos serviços dentro do laboratório, ele passa por um trabalho de treinamento introdutório de sete dias. Nesse treinamento, é passado um resumo de como a empresa trabalha e quem é a empresa, é feita uma apresentação da empresa, de como as pessoas se comportam, demonstrando a exigência de que [os novos funcionários] façam o mesmo.”

O valor do respeito às pessoas – Outro valor fundamental demonstrado pelo fundador, quando ele relata seu empenho para que haja um contato muito intenso entre seus funcionários, é o respeito às pessoas, tanto internamente quanto externamente, com seus clientes e com a sociedade. Nas palavras do fundador:

“[...]sempre respeitando o ser humano, tratado com absoluta igualdade. Funcionalmente é outra coisa, quem é médico é médico, bioquímico, administrador, cada um no seu papel, etc., mas enquanto tratamento direto há uma exigência ou uma cultura dentro da empresa de se tratar como colegas com igualdade de condições, respeito e consideração, todos eles têm que ter. Não é preciso que o cliente saiba quem é chefe de quem. É o tipo de educação que se dá.”

O valor dado às pessoas no Santa Luzia é também, de acordo com seu fundador, transmitido nas políticas de recursos humanos. Nas palavras do fundador:

“Henry Ford mencionou que se [eu] perder todos os bens materiais é menos grave do que se eu perder as pessoas, [pois] se eu tiver as pessoas começo tudo de novo. É importante, porque é uma riqueza dentro da cabeça das pessoas, que ninguém tira. É o meu destaque, passo isso sempre para os colaboradores.”

Ao priorizar esses valores, um ingrediente passa a ser essencial para que sejam atribuídas credibilidade e confiança nas suas palavras. Eis o processo de comunicação, em suas palavras:

“Faço periodicamente cerca de 60 visitas em setores diferentes. Então, falamos com aquelas pessoas que estão ali, é fundamental fazer com que as pessoas se sintam responsáveis por aquilo que acontece dentro da empresa, e isso é um negócio extraordinário. Tem um negócio que eles fazem há alguns anos, que é a gincana, a GincaSanta, eu vi a filmagem, é um negócio bonito, é o verdadeiro Santa Luzia. Fazem humor, competição e acabou, estão todos abraçados, levou muito

aprendizado [aos participantes], pessoas que gostam de trabalhar nesta empresa, é uma família que a gente tem que criar aqui dentro. Temos também os três informativos: o científico, para os médicos; o Informativo Santa Luzia, para os clientes; por exemplo, o Santinha é feito por eles [os funcionários]. Eles se sentem felizes, se expõem. Nem sempre a direção sabe o sentimento, a gente pensa que faz, mas nós não podemos entrar na cabeça deles, quando eles falam de si próprios você vê a beleza que é.”

O valor da autonomia e das decisões compartilhadas – Outro legado fundamental do fundador é sua evolução no desenvolvimento dos processos decisórios. Ele considera que no início foi muito centralizador, e que isso foi realmente necessário. Acredita que a evolução aconteceu à medida que a empresa foi agregando pessoas, até chegar aos dias atuais, quando as decisões são tomadas por um comitê de gestão, formado pelos diretores. Dessa forma, destaca-se o valor dado à autonomia e às decisões compartilhadas, valor esse que foi conquistado ao longo do tempo, como se pode perceber na fala do fundador:

“Quando necessário, os diretores se utilizam de seus núcleos, nos seus setores, que eu chamo de microempresasinhas. [O diretor] entende, então, [que] é uma coisa espalhada, capilarizada, para ir até lá ponta. O que a gente faz é dar cobertura, sempre, sempre, dar autonomia para as pessoas fazerem suas coisas, orientando. A autonomia tem limitações, a gente não pode permitir resultados malucos. Então, o processo decisório passa por esse grupo gestor que se reúne semanalmente. Foi muito lenta a minha mudança de centralizador, foi à medida que eu fui confiando em quem eu tinha, passava a deixar para que a pessoa fizesse, permitir e discutir, contrariar e aprovar.”

O valor da qualidade e da competitividade – O fundador consolida ainda outro valor muito forte na organização, o valor dado à qualidade. Desse valor deriva a competitividade, vista pelo fundador como saudável, como segue:

“Eu acho extraordinário, porque eles se respeitam entre si, eles fazem um benchmarking entre eles. Fazem reuniões periódicas que agregam. Considero a competição aqui dentro bem saudável, às vezes uma piada já derruba tudo. Embora seja muito forte a competição, as pessoas, quando acreditam, vão até o final, têm que ser convencidas. Particularmente, eu dou muita força para estas pessoas.”

### 5.7.1.1 Comparativo entre os valores do fundador do SL e os dados encontrados nas entrevistas com os líderes do SL

A partir da base de valores difundida pelo fundador do Laboratório Santa Luzia, será realizado um comparativo desses valores com os dados encontrados nas entrevistas realizadas com os líderes. Esse procedimento é fundamental para a análise do quanto os valores do fundador ganharam credibilidade e se consolidaram ao longo do ciclo de vida da organização.

Inicia-se a análise com demonstrativo da quantidade de citações encontradas nas entrevistas com os líderes do SL, como se pode observar no Quadro 20.

<b>Grupos</b>	<b>Quantidades de citações SL</b>
A relação da Organização com seu ambiente	29
A Natureza da Realidade e da Verdade	35
A Natureza da Natureza Humana	16
A Natureza da Atividade Humana	28
A Natureza dos Relacionamentos Humanos	19
<b>Total</b>	<b>127</b>

Quadro 20 – Quantidade de citações no SL

No Quadro 21, são apresentadas as quantidades de citações relacionadas aos grupos e subgrupos, de acordo com as categorias de análise.

<b>Grupos</b>	<b>Subgrupo</b>	<b>Quantidade de citações SL</b>
A relação da organização com seu ambiente	Relação com seu ramo de atuação	7
	Sustentabilidade Ambiental	8
	Sustentabilidade econômica	6
	Sustentabilidade Social	8
A Natureza da Realidade e da Verdade	O processo de tomada de decisão	13
	Orientação do tempo	13
	Tempo	9
A Natureza da Natureza Humana	Pensamento Empresarial	7
	Ser humano	9

A Natureza da Atividade Humana	Condução do trabalho	16
	Dominante	6
	Orientações	6
A Natureza dos Relacionamentos Humanos	Relação Chefia/Funcionários	7
	Relação entre as diferentes áreas	5
	Relação entre funcionários	7
<b>Total</b>		<b>127</b>

Quadro 21 – Quantidades de citações por grupos e subgrupos no SL

A primeira categoria de análise é a relação da organização com seu ambiente. Os dados podem ser verificados no Quadro 22.

<b>A relação da Organização com seu ambiente</b>		
<b>Subgrupo</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Quantidade de citações SL</b>
Relação com seu ramo de atuação	Dominação	7
	Harmonia	0
	Submissão	0
Sustentabilidade Ambiental	Atendimento à legislação	0
	Impactos ambientais	1
	Produtos ecologicamente corretos	1
	Reciclagem	3
	Tecnologias limpas	0
	Tratamento de efluentes e resíduos	1
	Utilização sustentável dos recursos naturais	2
Sustentabilidade Econômica	Estratégias de negócios	1
	Foco/Mercado/Resultados	4
	Qualidade e custo	0
	Vantagem competitiva	1
Sustentabilidade Social	Assumir responsabilidade social	3
	Compromisso com o desenvolvimento dos RHs	4
	Promoção e participação em projetos de cunho social	0
	Suporte ao crescimento da comunidade	1

<b>A relação da Organização com seu ambiente</b>		
<b>Subgrupo</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Quantidade de citações SL</b>
Relação com seu ramo de atuação	Dominação	7
	Harmonia	0
	Submissão	0
Sustentabilidade Ambiental	Atendimento à legislação	0
	Impactos ambientais	1
	Produtos ecologicamente corretos	1
	Reciclagem	3
	Tecnologias limpas	0
	Tratamento de efluentes e resíduos	1
	Utilização sustentável dos recursos naturais	2
<b>Total</b>		<b>29</b>

Quadro 22 – Citações do grupo – A relação da organização com seu ambiente no SL

Analisando o quadro, conclui-se que na análise da relação sustentável com o ambiente na organização destaca-se a sustentabilidade social e ambiental, porém, com uma pequena diferença quanto à sustentabilidade econômica. Também fica evidente a relação dominante com seu ramo de atuação. Essas interpretações dadas na tabulação dos dados se traduzem nas palavras do fundador, como segue:

“Sustentabilidade, pode-se hoje falar em tantas coisas, sustentabilidade relacionada com o meio ambiente, aproveitando a água da chuva para irrigar o gramado, [...] a energia solar para transformar em aquecimento ou energia, o plantio de árvores para compensarmos o CO<sub>2</sub> que utilizamos, temos que ver as viagens de avião, ver quanto é a nossa parte. E tem a sustentabilidade da empresa. Tem que haver a sustentabilidade do ponto de vista financeiro, fazer o melhor, com a melhor qualidade, sem esquecer que tem que ter o resultado financeiro, sem este não [se] mantém outras condições, só tem uma economia que não pode ser feita, é a [da] qualidade, a qualidade a gente tem que racionalizar, além do nosso equilíbrio sustentável, mas todos os nossos funcionários buscam este equilíbrio sustentável, produzir mais com menos gastos, menos esforço, com qualidade, com bons equipamentos,

manejar bem os equipamentos, enfim, mais consciência, para tornar-se mais eficaz, usar a eficiência para ser eficaz.”

A segunda categoria é a natureza da realidade e da verdade. Sua análise foi realizada a partir das citações evidenciadas no Quadro 23.

<b>A Natureza da Realidade e da Verdade</b>		
<b>Subgrupo</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Quantidade de citações SL</b>
O processo de tomada de decisão	Dogma puro (tradição)	2
	Verdade derivada de um critério pragmático	1
	Verdade derivada de um processo legal	0
	Verdade estabelecida pelo método científico	5
	Verdade que sobrevive ao conflito e ao debate	5
Orientação do tempo	Futuro	8
	Passado	0
	Presente	5
Tempo	Monocrômico	4
	Policrômico	5
<b>Total</b>		<b>35</b>

Quadro 23 – Citações do grupo – A natureza da realidade e da verdade no SL

Nos dados encontrados é possível verificar que a orientação de tempo é para o futuro, numa combinação de tempo monocrômico e policrômico. As decisões são tomadas de maneira participativa e através de métodos pré-estabelecidos, o que vai ao encontro dos valores destacados pelo fundador, de autonomia e decisões compartilhadas. Essa afirmação fica muito clara na palavras do fundador:

“Os vários setores trabalham com autonomia para ser os melhores com qualidade e estudar a forma que dê mais resultados financeiros.”

A terceira dimensão de análise, A natureza da natureza humana, é apresentada no Quadro 24.

A Natureza da Natureza Humana		
Subgrupo	Aspectos	Quantidade de citações SL
Pensamento Empresarial	Autorrealização	0
	Calculista	0
	Social	7
Ser humano	Bom	3
	Mau	0
	Neutro	6
<b>Total</b>		<b>16</b>

Quadro 24 – Citações do grupo – A natureza da natureza humana no SL

Quanto à natureza humana, foram encontrados resultados que evidenciam um pensamento empresarial social, considerando a natureza do ser humano como neutra. Esse achado também é referenciado positivamente aos valores difundidos pelo fundador, como a importância do respeito às pessoas:

Isso aqui é uma empresa que trabalha com vidas humanas, [com] ajudar, por exemplo, a melhorar as condições de vida das pessoas, fazendo diagnósticos precoces, devolvendo a saúde, por exemplo.”

A natureza da atividade humana é a quarta dimensão de análise. Seus dados estão dispostos no Quadro 25.

A Natureza da Atividade Humana		
Subgrupo	Aspectos	Quantidade de Citações SL
Condução do trabalho	Ambiente	1
	Dedicação	4
	Liberdade	1
	Qualificação	5
	Respeito	5
Dominante	Passiva	2
	Proativa	4
Orientações	Orientação de fazer	4
	Orientação de ser	2
	Orientação entre ser e fazer	0
<b>Total</b>		<b>28</b>

Quadro 25 – Citações do grupo – A natureza da atividade humana no SL

Os valores colocados pelos líderes nas entrevistas também evidenciam a total correspondência com os valores destacados pelo fundador, como a dedicação, a qualificação e o respeito. Assim como uma natureza proativa e a orientação de fazer.

A quinta e última dimensão de análise, conforme Quadro 26, é a natureza dos relacionamentos humanos.

<b>A Natureza dos Relacionamentos Humanos</b>		
<b>Subgrupo</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Quantidade de citações SL</b>
Relação Chefia/Funcionários	Formalidade	0
	Informalidade	2
	Intermediação ou integração	4
	Poder ou hierarquia	1
Relação entre as diferentes áreas	Benéfica ou de suporte	3
	Influenciadores	0
	Relações de interesse	2
Relação entre Funcionários	Competitivas ou individuais	4
	Cooperativas ou em grupo	3
<b>Total</b>		<b>19</b>

Quadro 26 – Citações do grupo – A natureza dos relacionamentos humanos no SL

Nesse aspecto, destaca-se o valor dado à competitividade, vista como uma premissa para a qualidade, e também um valor difundido pelo fundador, como se pode notar:

“Vejo em todos os funcionários esta preocupação. Eles estão arraigados nesta questão do que é o melhor a fazer, e podem procurar orientação para fazer da melhor forma possível.”

Outro destaque nessa análise é a importância da intermediação ou da integração na relação das chefias com seus funcionários. É um valor praticado pelo fundador e transmitido aos gerentes, e destaca-se no seguinte trecho da entrevista:

“Faço periodicamente cerca de 60 visitas em setores diferentes. Então, falamos com aquelas pessoas que estão ali, é fundamental fazer com que as pessoas se sintam responsáveis por aquilo que acontece dentro da empresa, e isto é um negócio extraordinário...”



A análise realizada demonstra o papel efetivo do fundador na construção, no envolvimento e no amadurecimento da Cultura Organizacional no SL.

### **5.7.2 O fundador do Grupo Back**

A história da Back começa em Rio do Sul, como Eulália Back, empresa individual. Concomitantemente, em 1969, o governo federal, através do Decreto-lei 200 (1967) – depois Lei 2.300 (1986) e hoje Lei 8.666 (1993) – a lei das licitações e contratações de serviços, com a reforma administrativa de 1967, 1968 e 1969, permitia a terceirização dos serviços de limpeza e vigilância, e com isso a Back foi participando de licitações, foi crescendo. A Back foi a primeira empresa a fazer limpeza e vigilância hospitalar no Hospital Florianópolis. Em 1997, 1998 e 1999, a Back foi certificada pela ISO 9000, quando se começou a profissionalizar a empresa, a criar processos – e a Back encontra-se até hoje nessa situação.

O valor do comprometimento e da ética – O histórico do Grupo Back, contado pelo fundador, demonstra a importância do valor dado ao comprometimento e à ética, o que pode ser percebido no processo de socialização de novos membros, como segue nas palavras do fundador:

“A primeira coisa é não vestir a camisa sozinho e sair levantando bandeira, todo mundo comprometido, não fazer nada sem comprometer todos que cercam. Por isso, nós temos a gestão participativa na empresa, né, isso acho que é o mais importante, trazer o pessoal junto com você para não ficar com o pincel na mão.”

“Seria a ética, ética em tudo. A gente traz uma cultura empresarial que diz o seguinte: o salário rigorosamente em dia para os trabalhadores, os tributos rigorosamente em dia, o vale-refeição rigorosamente em dia, o uniforme rigorosamente em dia. A ética também nas outras áreas, na parte comercial, não ultrapassar mais do que a sociedade permite para o mercado, então preço justo para os clientes e demonstrar isso da melhor forma, esse compromisso com o cliente. A responsabilidade que temos com os trabalhadores, com os clientes é muito importante. São quase 6 mil trabalhadores, quase 20 mil clientes, é uma responsabilidade enorme com a sociedade, então ética em tudo, é o que mais se destaca.”

O valor do apego às tradições – Outro valor que o fundador destaca, e que se reflete nos processos decisórios, é o apego às tradições,

o tradicionalismo, que na sua visão vem dificultando as tentativas de inovação na organização. Nas suas palavras:

“Nós ainda centralizamos muito, talvez pela atividade de segurança, acho que faz parte da cultura da empresa segurar algumas informações. Eu que sou filho do dono, ajudei a idealizar e criar isso aqui, tem coisa que eu não consigo mudar na empresa, existe uma cultura tão enraizada... As inovações aqui são muito complexas, as pessoas são muito sem motivação para inovação.”

O valor da responsabilidade e da honestidade – Percebe-se outro valor essencial que foi sendo transferido ao longo das gerações que se sucederam na empresa, é a premissa da responsabilidade e da honestidade, como se percebe a seguir:

“E o que está acontecendo no mercado, criou-se uma bolha com o crescimento da competitividade. Na Back é diferente, demonstramos através do patrimônio o respeito aos direitos do trabalhador. Faz parte da cultura da empresa [ter] responsabilidade com a sociedade e compromisso com o trabalhador em primeiro lugar.”

No Grupo Back, a partir da base de valores difundida pelo fundador, também será analisado o quanto esses valores se consolidaram ao longo da história da organização.

#### 5.7.2.1 Comparativo entre os valores do fundador do Grupo Back e os dados encontrados nas entrevistas com os líderes do Grupo Back

A partir da base de valores apreendida pelo fundador do Grupo Back, será realizado um comparativo desses valores com os dados encontrados nas entrevistas realizadas com os líderes. Essa análise é muito importante para a verificação do quanto os valores do fundador se consolidaram ao longo da história da organização.

Inicia-se a análise com o demonstrativo da quantidade de citações encontradas nas entrevistas com os líderes do Grupo Back. Desta forma, no Quadro 27 pode-se verificar a quantidade de citações encontradas no BK, e no Quadro 28 a comparação entre as quantidades de citações por grupos e subgrupos na BK.

<b>Grupos</b>	<b>Quantidades de citações BK</b>
A relação da Organização com o seu ambiente	37
A Natureza da Realidade e da Verdade	18

A Natureza da Natureza Humana	25
A Natureza da Atividade Humana	27
A Natureza dos Relacionamentos humanos	31
<b>Total</b>	<b>138</b>

Quadro 27 – Quantidade de citações na BK

<b>Grupos</b>	<b>Subgrupo</b>	<b>Quantidade de citações BK</b>
A relação da Organização com seu ambiente	Relação com seu ramo de atuação	9
	Sustentabilidade Ambiental	9
	Sustentabilidade Econômica	8
	Sustentabilidade Social	11
A Natureza da Realidade e da Verdade	O processo de tomada de decisão	10
	Orientação do tempo	4
	Tempo	4
A Natureza da Natureza Humana	Pensamento empresarial	15
	Ser humano	10
A Natureza da Atividade Humana	Condução do trabalho	15
	Dominante	7
	Orientações	5
A Natureza dos Relacionamentos Humanos	Relação Chefia/Funcionários	10
	Relação entre as diferentes áreas	8
	Relação entre funcionários	13
<b>Total</b>		<b>138</b>

Quadro 28 – Comparação entre as quantidades de citações por grupos e subgrupos na BK

A relação da organização com seu ambiente é a primeira dimensão analisada. Seus dados podem ser visualizados no Quadro 29.

<b>A relação da Organização com seu ambiente</b>		
<b>Subgrupo</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Quantidade de citações BK</b>
Relação com o seu ramo de atuação	Dominação	9
	Harmonia	0
	Submissão	0
Sustentabilidade	Atendimento à legislação	1

Ambiental	Impactos ambientais	0
	Produtos ecologicamente corretos	1
	Reciclagem	4
	Tecnologias limpas	0
	Tratamento de efluentes e resíduos	0
	Utilização sustentável dos recursos naturais	3
Sustentabilidade Econômica	Estratégias de negócios	2
	Foco/Mercado/Resultados	6
	Qualidade e custo	0
	Vantagem competitiva	0
Sustentabilidade Social	Assumir responsabilidade social	4
	Compromisso com o desenvolvimento dos RHs	5
	Promoção e participação em projetos de cunho social	1
	Suporte no crescimento da comunidade	1
<b>Total</b>		<b>37</b>

Quadro 29 – Citações do grupo – A relação da organização com seu ambiente na BK

Na codificação dos dados da relação da organização com seu ambiente, fica claro que a relação com seu ramo de atuação é de dominação e que, no que se refere à relação com seu ambiente, prioriza-se a sustentabilidade social. Observa-se também que a sustentabilidade ambiental e econômica aparece com valores bem próximos.

Essas conclusões podem ser ilustradas também no discurso do fundador, quando questionado sobre a sustentabilidade, como segue:

“Faz parte da cultura da empresa a responsabilidade com a sociedade e o compromisso com o trabalhador em primeiro lugar.”

Na segunda dimensão de análise, A natureza da realidade e da verdade, nota-se os resultados dispostos como seguem no Quadro 30.

A Natureza da Realidade e da Verdade		
Subgrupo	Aspectos	Quantidade de citações BK
O processo de tomada de decisão	Dogma puro (tradição)	3
	Verdade derivada de um critério pragmático	1
	Verdade derivada de um processo legal	0
	Verdade estabelecida pelo método científico	3
	Verdade que sobrevive ao conflito e ao debate	3
Orientação do tempo	Futuro	3
	Passado	0
	Presente	1
Tempo	Monocrômico	0
	Policrômico	4
<b>Total</b>		<b>18</b>

Quadro 30 – Citações do grupo – A natureza da realidade e da verdade na BK

Quando se analisa o processo de tomada de decisão, verifica-se que a verdade aparece distribuída igualmente de três formas diferentes: baseada na tradição, em debate ou mesmo por meio de métodos pré-estabelecidos. Os fatores identificados nesse aspecto são comprovados quando comparados aos valores colocados pelo fundador, principalmente no que se referem ao apego as tradições:

“Eu que sou filho do dono, ajudei a idealizar e criar isso aqui, tem coisa que eu não consigo mudar na empresa, existe uma cultura tão enraizada...”

A análise da Natureza da natureza humana pode ser visualizada no Quadro 31.

A Natureza da Natureza Humana		
Subgrupo	Aspectos	Quantidade de citações BK
Pensamento empresarial	Autorrealização	0
	Calculista	0
	Social	15
<b>Ser humano</b>	Bom	3

	Mau	0
	Neutro	7
<b>Total</b>		<b>25</b>

Quadro 31 – Citações do grupo – A natureza da natureza humana na BK

No momento em que se identificam as respostas encontradas, fica evidente um pensamento empresarial social e a visão do ser humano como neutro. Relacionando essas conclusões aos valores dos fundadores, verifica-se a relação com os valores de responsabilidade e ética, citados como fundamentais no dia a dia da empresa.

A próxima dimensão de análise é A natureza da atividade humana. Pode-se observar seus resultados no Quadro 32.

<b>A Natureza da Atividade Humana</b>		
<b>Subgrupo</b>	<b>Aspectos</b>	<b>Quantidade de citações BK</b>
Condução do trabalho	Ambiente	30
	Dedicação	5
	Liberdade	0
	Qualificação	0
	Respeito	7
Dominante	Passiva	5
	Proativa	2
Orientações	Orientação de fazer	3
	Orientação de ser	2
	Orientação entre ser e fazer	0
<b>Total</b>		<b>27</b>

Quadro 32 – Citações do grupo – A natureza da atividade humana na BK

Em relação aos valores citados pelos líderes entrevistados, percebe-se o destaque dado à dedicação e, principalmente, ao respeito, sempre numa orientação de fazer. Esses achados vão ao encontro dos valores considerados importantes pelo fundador, como o comprometimento e a ética.

“A responsabilidade que temos com os trabalhadores, com os clientes, é muito importante São quase 6 mil trabalhadores, quase 20 mil clientes, é uma responsabilidade enorme com a sociedade, então ética em tudo, é o que mais se destaca.”

Por fim, é apresentada a análise da natureza dos relacionamentos humanos, como segue no Quadro 33.

A Natureza dos Relacionamentos Humanos		
Subgrupo	Aspectos	Quantidade de citações BK
Relação Chefia/Funcionários	Formalidade	1
	Informalidade	2
	Intermediação ou integração	3
	Poder ou hierarquia	4
Relação entre as diferentes áreas	Benéfica ou de suporte	6
	Influenciadores	1
	Relações de interesse	1
Relação entre Funcionários	Competitivas ou individuais	6
	Cooperativas ou em grupo	7
Total		31

Quadro 33 – A natureza dos relacionamentos humanos na Back

Esses dados evidenciam, notadamente, a relação entre as diferentes áreas, demonstrando que, na percepção dos líderes, é benéfica ou de suporte, havendo um misto de competitividade e cooperação. Nesse aspecto, pode-se destacar a relação com os valores dos fundadores que se relacionam ao comprometimento e a ética, tais como:

“É... a vida ensinou alguma coisa e alguma coisa a gente traz de herança do meu pai. A primeira coisa é não vestir a camisa sozinho e sair levantando bandeira, todo mundo comprometido, não fazer nada sem comprometer todos que [nos] cercam...”

Outro dado que se destaca é a relação chefia/funcionários, que aparece como de poder ou hierarquia. Aqui, também se pode relacionar com valores do fundador, como se observa no seguinte trecho:

“Nós ainda centralizamos muito, talvez pela atividade de segurança, acho que faz parte da cultura da empresa segurar algumas informações...”

As conclusões apresentadas nas comparações realizadas entre os discursos dos líderes e o discurso de cada fundador ratificam as palavras de Schein (2009). O autor afirma que à medida que a organização se estabiliza, as suposições dos fundadores tornam-se compartilhadas e levam a experiências compartilhadas, mas é o fundador que inicia esse processo ao impor sua crenças e suposições desde o início.

## 6 CONCLUSÃO

A partir dos conteúdos extraídos das entrevistas e da observação da pesquisadora, que, posteriormente, foram interpretados à luz do quadro teórico de referência eleito para nortear o presente estudo, é possível tecer as seguintes considerações, de acordo com os níveis ou o grau pelo qual o fenômeno é visível ao observador.

Na superfície, nas palavras de Schein (2009), estão os Artefatos, que são todos os fenômenos que se pode ver, ouvir e sentir quando se encontra uma cultura não familiar. Porém, há uma facilidade de observação, mas uma dificuldade em decifrá-los.

Nas organizações pesquisadas, há uma similaridade no que diz respeito ao seu ambiente físico, à sua linguagem, ao seu estilo incorporado no vestuário. Percebe-se uma formalidade, porém, existe também uma busca pela inovação e pela flexibilidade. São empresas que, embora prestadoras de serviços, atuam em diferentes áreas, portanto, apresentam tecnologias, rituais e cerimônias específicos. Salienta-se que nesse nível de análise, pode-se descrever o que se vê e o que se sente, porém, não é possível reconstruir a partir disso seu significado.

As crenças e os valores assumidos “funcionam”, de acordo com Schein (2009), no sentido de reduzir a incerteza em áreas críticas de funcionamento do grupo, e à medida que continuam funcionando, tornam-se indiscutíveis e são garantidos por um conjunto de normas e regras.

No Laboratório Médico Santa Luzia, acredita-se que a boa qualidade se obtém pela prática coerente dos seus princípios e valores:

- o conhecimento que reúne consciência e competência;
- discurso e prática;
- as pessoas são importantes e cada uma delas faz a diferença;
- a ética e a lealdade;
- responsabilidade social com equilíbrio e respeito entre as pessoas e o meio em que vivem.

No Grupo Back, são apresentados os seguintes valores:

- gestão participativa;
- empreendedorismo,
- viabilidade dos negócios;
- satisfação e relacionamento com o cliente interno e externo;
- capacitação e oportunidade para o cliente interno;
- credibilidade e parceria com stakeholders;



- busca de diferenciais para o mercado em que atua;
- relacionamento com a sociedade;
- responsabilidade social.

Ao se analisar essas crenças e esses valores, verifica-se, pela análise já apresentada, que eles são congruentes com as suposições básicas.

As suposições fundamentais básicas, como afirma Schein (2009), podem ser consideradas um “mapa mental”. São aquelas suposições assumidas como verdadeiras, que tendem a não ser confrontadas ou debatidas e são extremamente difíceis de mudar. Ainda nas palavras do autor, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevaletentes.

Percebe-se que a relação das organizações com seu ramo de atuação é de dominação, que a relação das organizações com o seu ambiente é de busca pela sustentabilidade e que seu ponto de partida é, notadamente, no âmbito social, por meio da educação de seus colaboradores nesse sentido.

Observa-se, também, que a verdade dentro daquelas empresas baseia-se no debate e na análise de dados, através de uma orientação de tempo para o futuro. O tempo também se caracteriza como policrônico, em função da natureza das atividades realizadas.

Analisando as suposições básicas sobre a natureza humana como sendo social e o ser humano como um sujeito de suas relações no meio em que convive, observa-se que, nas organizações pesquisadas, enfatiza-se o fazer, valorizando o respeito, a dedicação e a qualificação.

Assim, são revisadas as dimensões básicas usadas para caracterizar os relacionamentos humanos. O que se encontrou foi uma relação entre liderança e funcionários calcada numa integração, porém, ainda empenhada numa hierarquia.

As relações entre as diferentes áreas dentro das empresas são de suporte, e o fundamental é a percepção de um misto de cooperação e competição, que parece ser fomentada naquelas organizações, pois a verdade subjacente é que a busca pela qualidade gera consequentemente uma competitividade “saudável” dentro das organizações.

Embora a essência de uma cultura seja seu padrão de suposições básicas, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados.

De acordo com Schein (2009), a cultura é profunda e complexa, e deve-se evitar a tentação de estereotipar os fenômenos organizacionais em termos de uma tipologia. O autor afirma que avaliar apenas a cultura

é tão vago quanto avaliar apenas o caráter de um indivíduo, pois existe um propósito e um contexto a serem considerados.

A pesquisa realizada descreveu e analisou, com base na literatura, as dimensões de análise da Cultura Organizacional, apresentando os dados coletados nas entrevistas com os líderes das empresas pesquisadas, totalizando os valores das duas empresas. Foi realizada, ainda, uma discussão relacionando os dados encontrados com o aporte teórico anteriormente apresentado.

Foi apresentada uma análise das dimensões da Cultura Organizacional das empresas pesquisadas, segundo o modelo de Schein, fazendo um comparativo entre os valores dos fundadores e os dados, individualizados por empresa, coletados nas entrevistas com os líderes.

Foi privilegiada, nesta pesquisa, a primeira dimensão de análise proposta por Schein: a relação da organização com seu ambiente, com o intuito de relacionar o possível impacto na sustentabilidade da organização.

Considera-se que esse objetivo foi atingido, pois foi possível evidenciar que as empresas pesquisadas se encontram na busca pela relação sustentável com o seu ambiente, inicialmente com foco social, conforme dados apresentados na análise dos dados.

Porém, para relacionar o possível impacto da Cultura Organizacional na sustentabilidade da organização, seria necessária uma nova pesquisa focada exclusivamente em detalhar a primeira dimensão de análise proposta por Schein: a relação da organização com o seu ambiente.

Dessa forma, somente com esse recorte de pesquisa seria possível o aprofundamento necessário para se chegar a uma análise mais conclusiva, devido à complexidade dos assuntos envolvidos.

## 6.1 CONTRIBUIÇÃO PARA A ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

A contribuição deste estudo para a Engenharia de Produção está na realização de um diagnóstico da Cultura Organizacional nas empresas pesquisadas, eficiente no entendimento das forças e das fraquezas numa organização.

A análise da quinta dimensão proposta por Schein – A natureza dos relacionamentos humanos – de acordo com Carvalho in Hanashiro, Teixeira e Zaccarelli (2008), reflete qual é a maneira considerada “certa” para as pessoas da empresa se relacionarem umas com os outras, ou, em

outras palavras, como a cultura é partilhada pelos indivíduos na organização.

Foi possível perceber que há pouca dissonância cognitiva nas organizações pesquisadas, o que significa uma melhor adequação da cultura da organização com a cultura dos indivíduos, revelando um aspecto de adaptação dos meios ao homem.

O diagnóstico apresentado pode proporcionar eficácia nas escolhas estratégicas baseadas em avaliações realistas de seus fatores internos. Esse diagnóstico é também considerado efetivo, à medida que atingiu plenamente seus objetivos.

## 6.2 SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A partir dos resultados obtidos neste trabalho, sugere-se o aprofundamento em alguns aspectos que ficam como sugestão para estudos futuros:

Elaboração de um instrumento específico para avaliação da relação sustentável da organização com seu ambiente, a partir de uma pesquisa que contemple e aprofunde sua análise apenas na primeira dimensão de análise proposta por Schein.

Realização de pesquisa semelhante em outras organizações de diferentes setores.

## REFERÊNCIAS

ADELUNG, J.C. **Grammatically Critical Dictionary of High German Language**. Leipzig: Erster Theil, 1773.

ALLEN, R. F. **A Systematic Norma Based Methodology for Briging about Change**. Paper presented at the Conference Managing Corporates Cultures. Pittsburgh, out. 24-27, 1984.

ANDALÓ, C.S.A. O papel do Coordenador de Grupos. **Revista da USP**. v. 12, n. 1, 2001.

ARGYRIS, C. **Personality and Organization**. New York: Harper & Row, 1957.

ARGYRIS, C. **Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness**. Homewood, Ill.: Dorsey Press, 1962.

AZAPAGIC, A. Systems Approach to Corporate Sustaninability: A General Management Framework. **International Journal of Corporate Sustainability**, v. 81, 2003.

BELANGER, LÉVESQUE, et PLAMONDON. **Fléxibité du Travail et Demand Social** dans les CLSC. Montreal: Commission d'enquête sur la Sant et les Services Sociaux, Report, 1987.

BELLEN, H. M. V. **Indicadores de sustentabilidade**: uma análise comparativa. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento sustentável: uma descrição das principais ferramentas de avaliação. **Revista Ambiente e Sociedade**, Campinas/SP, v. 7, n. 1, p. 67-88, jan./jun. 2004.

BENEDICT, R. **Patterns of Culture**. New York: Houghton Mifflins, 1934.

BENEDICT, R. Anthropology and Culture Change. **American Scholar**, v. 11, p. 243-248, 1942.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1985.

BEYER, J.; TRICE, M. **How an Organization's Rite Revel it's Culture**. New York: Organizational Dynamics, 1986.

BION, W. R. **Experiências com Grupos**. 2 ed. São Paulo: Imago, 1975.

BLEGER, J. **Temas de Psicologia**: entrevista e grupos. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

BOAS, F. **The Limitations of the Comparative Method of Anthropology**: Race, Language and Culture. New York: MacMillan, 1896.

BOSSEL, H. **Indicators for Sustainable Development**: Theory, Method, Applications: a report to the Balaton Group. Winnipeg: IISD, 1999.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

CAREGNATO, R.C.A.; MUTTI, R. Pesquisa qualitativa: análise de discurso versus análise de conteúdo. **Texto Contexto Enfermagem**, out./dez., 15 (4): 679-84. Florianópolis, 2006.

CHASE, S. **The Proper Study of Mankind**. New York: Harper & Raw, 1948.

CORAL, E. **Modelo de planejamento estratégico para a sustentabilidade empresarial**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)—Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.

DEAL, T.; KENNEDY, A. **Corporate Culture, the Rites and Rictuals of Corporate Life**. New York: Penguim Books, 1988.

Driscoll, C. & Starik, M. The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment. **Journal of Business Ethics**, vol. 49, p. 55-73, 2004.

FERRO, J. R. **Decifrando Culturas Organizacionais**. 1991. Tese (Doutorado em administração)—Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 1991.

FLEURY, A. FLEURY, M.I. **Aprendizagem e Inovação: as experiências de Japão, Coreia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FREEMAN, R. E.; McVEA, J. A. **Stakeholder Approach to Strategic Management**. In: HITT, M.A., FREEMAN, R.E. E HARRISON J.S. *The Blackwell handbook of strategic management*. Edição ilustrada, EUA: Wiley-Blackwell, p. 189-207, 2001.

GEERTZ, C. **The Interpretation of Cultures**. New York: Basic Books, 1973.

GEUS, A. de. A. de. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e a se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIBBS, G. **A análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIDDENS, A. **Sociologia**. Porto Alegre: Artmed, 2005, p. 38-45, 2007.

GOODENOUGH, W. H. **Culture, Language and Society Reading**. Massachussets: Addison-Wesley, 1971.

HALL, E. T. **The Silent Language**. New York: Anchor-Books, 1990.

HAMMOND, K., Loidl, H.-W., and Partridge, A.S., **Visualising Granularity in Parallel Programs**: A Graphical Winnowing System for Haskell, Proc. HPFC'95 – High Performance Functional Computing. Denver, CO, April 9-11, p. 208-221, 1995.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELI, L. M. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em stakeholders. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HANDY, C. **Deuses da Administração**. São Paulo: Saraurs, 1994.

HARRIS, M. **The Nature of Cultural Things**. New York: Random House, 1964.

HAWKEN, Paul, LOVINS, Amory e LOVINS, L. Hunter. **Capitalismo natural**: criando a próxima revolução industrial. Trad. Luiz de Araújo e Maria Luiza Felizardo. São Paulo: Cultrix, 1999. 358 p.

HERDER, J. G. **Ideas on the Philosophy of the History of Mankind**. Leipzig: Erster Theil, 1784.

HOOFTED G. **Culture's consequences: international differences in work related values**. Beverly Hills, Sage, 1980. 451 p.

\_\_\_\_\_. The Usefulness of Organizational Culture Concept. **Journal of Management Review**, [s. l.], vol. 23, n. 3, mai. 1986.

\_\_\_\_\_. A cultura da empresa. **O correio da UNESCO**. Edição portuguesa. Rio de Janeiro: n.6, jun. 1994.

KANDEL, E. R.; SCHWARTZ, J. H.; JESSELL, T. M. **Fundamentos da neurociência e do comportamento**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1995.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KEESING, R.M. **Cultural Anthropology: a Contemporary Perspective**. New York: Holt,Reinehart & Wiston, 1976.

KILMANN, R.H.; SAXTON, M.J. **Culture-Gap Survey**. Pittsburgh, Organizational Design Consultants, 1983.

KLUCKHOHN, C.K. **The Study of Culture, the Political Sciences**. Stanford: Stanford University Press, 1951.

KLUCKHOHN, F. R.; STRODTBECK, F. et al. **Variations in value orientations**. Evanstons, III: Row, Peterson and company, 1961.



KLUCKHOHN, F. R. Orientações de valor dominantes e variantes. In: Kluckhohn, Clyde & Murray, Henry. **A personalidade, na Natureza, na Sociedade e na Cultura**. Belo Horizonte: Livraria Itatiaia, 1965.

KNIGGE, A. F. **Dealing with People**. Frankfurt: Gert Veding, 1788.

KRAMER, G. G.; FARIA, J. H. Vínculos Organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, 2007.

KROEBER, A. L.; KLUCKHOHN, C. K. **Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions**. Cambridge, MA. Harvard University, Peabody Museum of Archeology and Ethnology Papers, n. 47, 1952.

KROEBER, A.L. The Superorganic. **American Anthropologist**. n. 19, p. 163-213, 1917.

LARAIA, Roque de Barros. **Cultura: um conceito antropológico**. 11. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1997.

LEFÉVRE, F.; LEFÉVRE, A.M.C. **O discurso do Sujeito Coletivo: um novo enfoque em pesquisa qualitativa (desdobramentos)**. 2. ed. Caxias do Sul: RS: Educs, 2005.

LIONÇO, V. **Pressupostos Culturais e Aprendizagem: Um estudo nos programas de interação do CEFET-PR Unidade de Pato Branco**. 1999. Dissertação (Mestrado)—Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 1999.

LURIA, A.R. **Curso de Psicologia Geral**, v. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1979.

MALINOWSKI, B. Reivie of Six Essays on Culture by Albert Blumenthal. **American Sociological Review**. v. 4, p. 588-592, 1939.

MALINOWSKI, B. **A Scientific Theory of Culture**. Chapel Hill: University of North, 1939.

MATLIN, M. W. **Psicologia Cognitiva**. Tradução Stella Machado. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2004.

McGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

MERLEAU-PONTY. **Fenomenologia da Percepção**. São Paulo: Martin Fontes, 1999.

MELO NETO, F. P. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualymark, 2001.

MINSTBERG, H. Patterns in Strategy Formation. **Management Sciences**. v. 24, n. 9, p. 934-948, 1978.

MIRA, R. G; ELGUEA, S. Psicologia Ambiental e Política Ambiental: estratégias para a construção do futuro. **Psicologia USP**, São Paulo, v. 16, n. 1, 2005.

MITROFF, I. I. **Stakeholders of the Organizational Mind: Toward a new View of Organizational Policy Making**. San Francisco: Jossey bass, 1983.

MONTIBELLER-FILHO, G. **O mito do desenvolvimento sustentável: meio ambiente e custos sociais no moderno sistema produtor de mercadorias**. Florianópolis: UFSC, 2001.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSER, G. Psicologia Ambiental. **Revista Estudos de Psicologia-UFRN**. Natal: v. 3, n. 1, 1998.

NADAS, P. **O social na estratégia empresarial ou a estratégia social das empresas**. Disponível em: <<http://www.fides.org.br/artigo11.pdf>>. Acesso em: 22 nov. 2004.

NETO, J. M.; KRÜGER, C. M.; DIZIEDZIC, M. Análise de indicadores ambientais no reservatório de Passaúna. **Revista Engenharia Sanitária e Ambiental** (on-line). v. 14, n. 2, p. 205-213, 2009.

NOBRE, M.; AMAZONAS, M. **Desenvolvimento Sustentável: a institucionalização de um conceito**. Brasília: IBAMA, 2002.

OUCHI, W. S. **Theory Z: How American Business can Meet the Japanese Challenge**. Cambridge: Addison-Wesley, 1985.

OSKAMP, S. A sustainable future for humanity? How can psychology help? **American Psychologist**, v. 55, p. 496-508, 2000.

PENA, P. G. L.; MINAYO-GOMEZ, C. Premissas para a compreensão da saúde dos trabalhadores no setor serviço. *Saude soc.* [online]. 2010, v. 19, n. 2 [citado 2010-11-07], p. 371-383. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-902010000200013&lng=pt&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-902010000200013&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso: 20 nov. 2009.

PENA, P.G.L.; MINAYO-GOMEZ, C. Premissas para a compreensão da saúde dos trabalhadores no setor serviço. **Saúde e Sociedade**. São Paulo, v. 19, n. 2, p. 371-383, 2010.

PETERS, T.J. e WATERMAN, R.H. **In Search of Excellence. Lessons from America's Best-run Companies**. New York: Harper & Row, 1982.

PETTIGREW, A. M. On Studying Organizational Cultures. **Administrative Science Quartely**. v. 24, p. 570-581, 1979.

PHILIPPI, L. S. A Construção do Desenvolvimento Sustentável. In.: Educação Ambiental (Curso básico a distância). **Questões Ambientais: Conceitos, História, Problemas e Alternativa**. Coordenação-geral: Ana Lúcia Tostes de Aquino Leite e Naná Mininni-Media. Brasília: MMA (Ministério do Meio Ambiente). 5v. 2. ed. amp., 2001.

PIAGET, J. A Epistemologia Genética; Sabedoria e Ilusões da Filosofia; Problemas de Psicologia Genética. In.: **Piaget**. Traduções de Nathanael C. Caixeiro, Zilda A. Daeir, Celia E. A. Di Pietro. São Paulo: Abril Cultural, 1978. 426p. (Coleção Os Pensadores).

PICHON-RIVIÈRE, E. **Teoria do Vínculo**. 6. ed. São Paulo: artins Fontes, 1998.

PINHEIRO, J. Q. Psicologia Ambiental brasileira no início do século XXI: sustentável? In: YAMAMOTO, O. H & GOUVEIA, V. V (Org.), **Construindo a Psicologia Brasileira: desafios da ciência e prática psicológica**. São Paulo: Casa do psicólogo, 2003.

POL, E. Environmental Management: A perspective from Environmental Psychology. In: R. B. BECHTEL & A. CHURCHMAN (Org.), **Handbook of Environmental Psychology**. 2. ed. New York: Wiley, 2002.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campos, 1989.

PRONI, M. W.; SILVA, R. A.; OLIVEIRA, H. S. A modernização econômica no setor terciário no Brasil. In: DIEESE; CESIT (Org.). **O trabalho no setor terciário: emprego e desenvolvimento tecnológico**. São Paulo, p. 11-20, 2005.

QUIROGA M.R. **Estatísticas del medio ambiente em América Latina y el Caribe**: avances y perspectivas. Chile: Cepal, 2005. (Series Manuales).

RADICLIFFE-BROWN, A.R. **Structure and Function in Primitive Society**. London: Doken and West, 1952.

\_\_\_\_\_. **A Natural Science of Society**. New York: Free Press, 1957.

RAJENDRAN, S. **Sustainable Construction Safety and Health Rating System**. Dissertation submitted to Oregon State University in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Civil Engineering. Oregon, USA, 2006. Disponível em: <<http://ir.library.oregonstate.edu/dspace/handle/1957/3805>>. Acesso em: 13 mar. 2008.

RICHARDSON, R.J e colaboradores. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RUIZ, J. P. Cultural Development, Public Policies and Local Strategies. In: **Local Cultural Strategies Development in South-East Europe, Building on Practice and Experience**. Background paper. Policies for Culture Regional Workshop. Bucareste, 8-10 maio, 2003.

SACHS, I. **Estratégias de Transição para o Século XXI**: Desenvolvimento e Meio Ambiente. São Paulo: Studio Nobel, Fundap, 1993.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento Sustentável, Bio-industrialização Descentralizada e Novas Configurações Rural-Urbanas. Os casos da Índia e do Brasil. In Vieira, P. F. e Weber, J. (Org.). **Gestão de Recursos Naturais Renováveis e Desenvolvimento**: Novos Desafios para a Pesquisa Ambiental. São Paulo: Cortez, 1997.

SACHS, I. **Caminhos para o desenvolvimento sustentável**. Rio de Janeiro: Garamond, 2002.

SACKMAN, S.A. **Culture Knowledge in Organizations**. London: Sage, 1991.

SAPIENZA, A.M. Believing in Seeing: How Organizational Culture Influences the Decisions Top Managers Make. In : KILMAN, R.H., SAXTON, M. J. ; SERPA, R. **Gaining Control of Corporate Culture**. San Francisco, Jossey-Bass, p. 66-83, 1985.

SCHALTEGGER, S. FIGGE, F. Environmental shareholder value. Economic success with corporate environmental management. **Eco-Management and Auditing**. v. 7, p. 29-42, 2000.

SCHEIN, E. **Consultoria de procedimentos**: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blucher Ltda., 1975.

\_\_\_\_\_. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. **Sloan Management Review**. v. 25/26, n. 1, p. 3-16, Winter, 1984.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leardeship**. San Franscisco: Jossey-Bass, 1985.

\_\_\_\_\_. **Organizacional Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1986.

\_\_\_\_\_. **Organizational culture and leardeship**. San Franscisco: Jossey-Bass, 1987.

SHRIVASTAVA, P. Sustainable organizational technology. **International Journal of Sustainable Strategic Management**. V. 1, p. 98-111, 2008.

SILVERMANN, D. **Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interaction**. Londres: Sage Publications, 2003.

SOUZA, E. L. P. **Clima e Cultura Organizacionais**. São Paulo: Edgar Blücher, 1978.

STERNBERG, R. J.; **Psicologia Cognitiva**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

THÉVENET, M. **Cultura de Empresa**. Lisboa: Monitor, 1989.

TOMEI, P. e BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura Organizacional e Privatização**. São Paulo: Makron Books, 1993.

TURNER, V. **The Forest of Symbols**. New York: Cornell University Press, 1967.

TRICE, H. M. e BEYER, J. M. Studying organizational Culture Through Rites and Cerimonials. [s. l.], **Academy of management review**, v. 9, n. 4, 1984.

TYLOR, E. B. **Primitive Culture**: researchers into the development of mitology, philosophy, religion, language, art and custom. London. 1903.

VECCHIATTI, K. Três fases rumo ao desenvolvimento sustentável, do reducionismo à valorização da cultura. **São Paulo em perspectiva**. v. 18, n. 3, 2004.

VIGOTSKY, Lev Semenovitch. **Pensamento e Linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

\_\_\_\_\_. **A formação social da mente**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

VIGOTSKY, Lev Semenovitch; LURIA, Alexander Romanovitch; LEONTIEV, Alex N. **Linguagem, desenvolvimento e aprendizagem**. São Paulo: Ícones, 1988.

VIEIRAS, POULIQUEN & SOTO, M. **Doze indicadores** ambientais: Galiza insustentável. Santiago de Compostela: Asociación para a defensa ecológica de Galiza, 2005.

WHITE, L.A. The Concept of Culture. **American Anthropologist**. n. 61, p. 227-251, 1959.

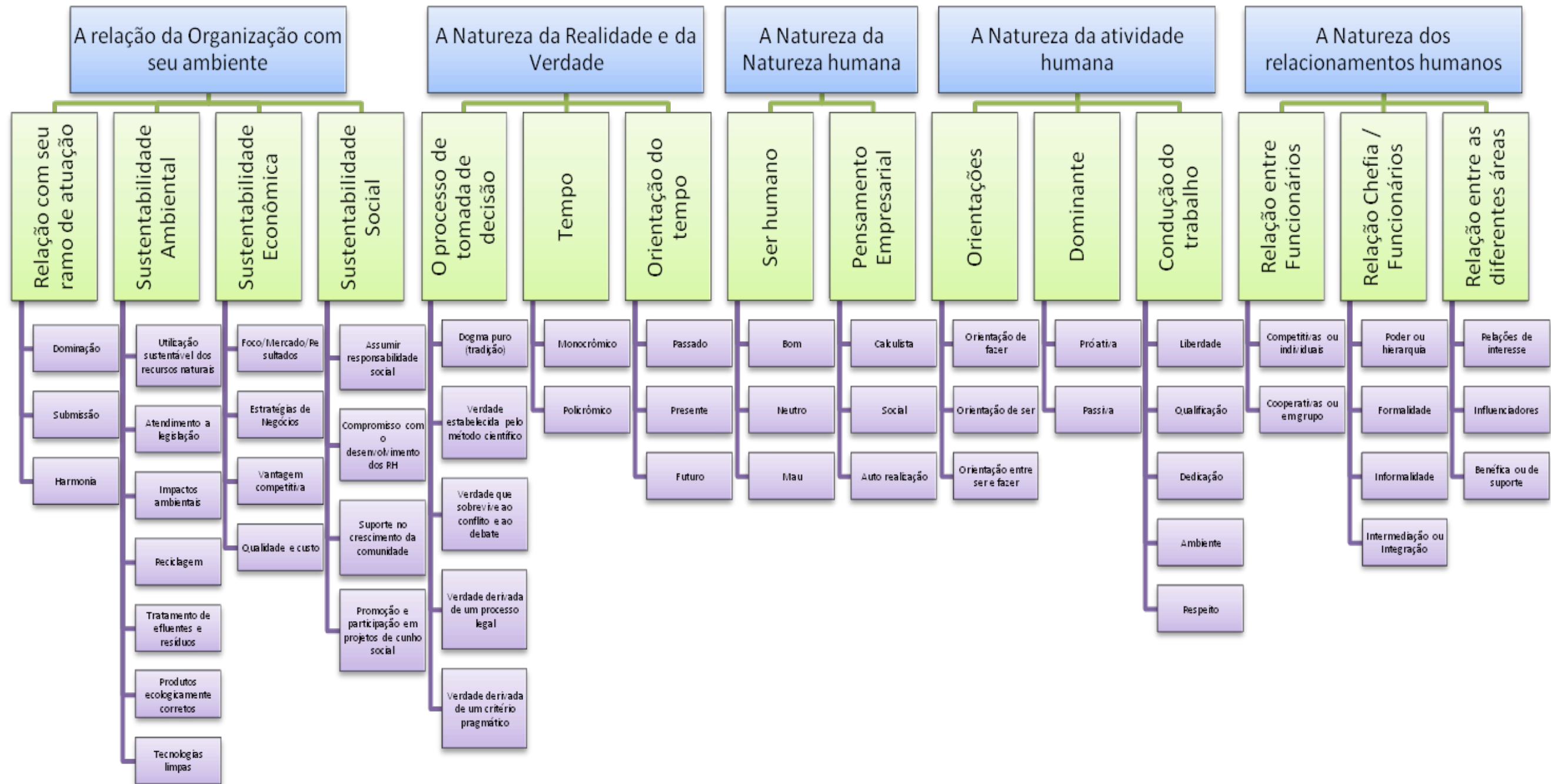
YIP ROBIN, C. P.; POON, C. S. Cultural shift towards sustainability in the construction industry of Hong Kong. **Journal of Environmental Management**. 2009. Department of Civil and Structural Engineering, The Hong Kong Polytechnic University, Hung Hom, Kowloon, Hong Kong. 2009.

YOUNG, C. E. F.; LUSTOSA, M. C. J. Meio ambiente e competitividade na indústria brasileira. **Revista de economia contemporânea**. v. 5, p. 231-259, 2001.





# APÊNDICE A – Aspectos da Cultura Organizacional



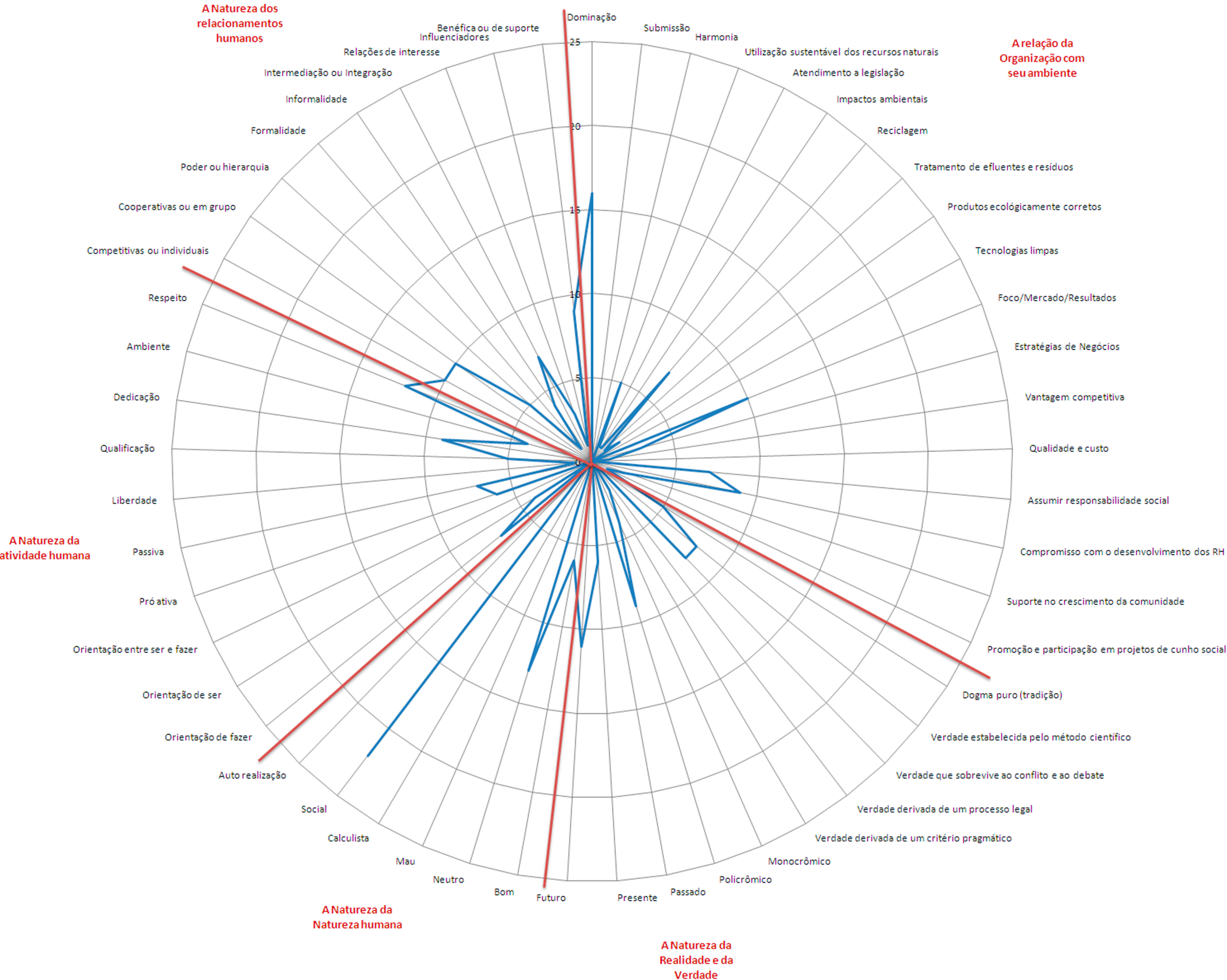


## APÊNDICE B – Resumo das entrevistas segundo os aspectos analisados

GRUPOS	SUBGRUPO	ASPECTOS	Quantidade de Citações
A relação da Organização com seu ambiente	Relação com seu ramo de atuação	Dominação	16
		Harmonia	0
		Submissão	0
	Relação com seu ramo de atuação Total		16
	Sustentabilidade Ambiental	Atendimento a legislação	1
		Impactos ambientais	1
		Produtos ecologicamente corretos	2
		Reciclagem	7
		Tecnologias limpas	0
		Tratamento de efluentes e resíduos	1
		Utilização sustentável dos recursos naturais	5
		Sustentabilidade Ambiental Total	17
	Sustentabilidade Econômica	Estratégias de negócios	3
		Foco/Mercado/Resultados	10
		Qualidade e custo	0
		Vantagem competitiva	1
	Sustentabilidade Econômica Total		14
	Sustentabilidade Social	Assumir responsabilidade social	7
		Compromisso com o desenvolvimento dos RH	9
		Promoção e participação em projetos de cunho social	1
		Suporte no crescimento da comunidade	2
	Sustentabilidade Social Total		19
A relação da Organização com seu ambiente Total			66
A Natureza da Realidade e da Verdade	O processo de tomada de decisão	Dogma puro (tradição)	5
		Verdade derivada de um critério pragmático	2
		Verdade derivada de um processo legal	0
		Verdade estabelecida pelo método científico	8
		Verdade que sobrevive ao conflito e ao debate	8
	O processo de tomada de decisão Total		23
	Orientação do tempo	Futuro	11
		Passado	0
		Presente	6
	Orientação do tempo Total		17
	Tempo	Monocrômico	4
		Policrômico	9
Tempo Total		13	
A Natureza da Realidade e da Verdade Total			53
A Natureza da Natureza humana	Pensamento	Auto realização	0
	Empresarial	Calculista	0
		Social	22
	Pensamento Empresarial Total		22
	Ser humano	Bom	6
		Mau	0
		Neutro	13
Ser humano Total		19	
A Natureza da Natureza humana Total			41
A Natureza da Atividade Humana	Condução do trabalho	Ambiente	4
		Dedicação	9
		Liberdade	1
		Qualificação	5
		Respeito	12
	Condução do trabalho Total		31
	Dominante	Passiva	7
		Pró ativa	6
	Dominante Total		13
	Orientações	Orientação de fazer	7
		Orientação de ser	4
		Orientação entre ser e fazer	0
Orientações Total		11	
A Natureza da Atividade Humana Total			55
A Natureza dos Relacionamentos Humanos	Relação Chefia / Funcionários	Formalidade	1
		Informalidade	4
		Intermediação ou Integração	7
		Poder ou hierarquia	5
	Relação Chefia / Funcionários Total		17
	Relação entre as diferentes áreas	Benéfica ou de suporte	9
		Influenciadores	1
		Relações de interesse	3
	Relação entre as diferentes áreas Total		13
	Relação entre Funcionários	Competitivas ou individuais	10
		Cooperativas ou em grupo	10
Relação entre Funcionários Total		20	
A Natureza dos Relacionamentos Humanos Total			50
Total geral			265



APÊNDICE C – Resumo da Análise



## **ANEXO A – Instrumento: entrevista semiestruturada**

### **• A relação da Organização com seu ambiente:**

1. Como a sua empresa se define em relação às demais do setor? Sua empresa se vê como dominante ou adaptada a um nicho específico de mercado? Ou é uma empresa que aceita de forma submissa o que o ambiente determina?

2. Quais são suas metas futuras em relação à sustentabilidade?

3. Que ações em relação à sustentabilidade são importantes na organização?

### **• A natureza da realidade e da verdade:**

1. A partir de uma ou duas decisões-chave tomadas pela sua empresa nos últimos anos, em que ela se baseou?

2. De que modo a informação foi transmitida?

3. Como os funcionários administram seu tempo na empresa?

4. A distribuição do espaço físico é feita de que forma?

### **• A natureza da natureza humana:**

1. Na sua opinião, os homens são essencialmente bons ou ruins?

2. Acredita-se que os funcionários podem melhorar, ou são selecionados basicamente por suas qualidades? Quais qualidades podem ser melhoradas e quais não podem?

3. Quais as práticas de recursos humanos que mais se destacam? Existem formas de recompensar os colaboradores por seus esforços? Estão satisfeitos no trabalho? A empresa objetiva isso?

4. O que a empresa faz para desenvolver seus colaboradores?

5. As pessoas se antecipam aos problemas, reagem a eles ou agem de acordo com as necessidades das tarefas?

### **• A natureza da atividade humana:**

1. Qual é a dimensão que o trabalho ocupa no seu espaço de vida?

2. Quais são os valores mais importantes aqui? Dê exemplos de como isso ocorre na empresa.

### **• A natureza das relações humanas:**





Em sua opinião, as relações entre as pessoas na empresa são baseadas em poder? Na amizade? As relações são competitivas? Cooperativas? Individuais? Grupais e comunitárias?

Qual é o papel das lideranças? E a relação liderança–liderados? Há confiança? E suporte? Como isso ocorre?

Qual é a relação de sua equipe com as demais? E dentro de sua própria equipe?

Você considera que seus funcionários têm atitudes em relação à sustentabilidade?

De que modo é feita a recepção de um novo colaborador?

## **ANEXO B – Entrevista com os fundadores**

1 – Qual foi o histórico da organização, desde o seu momento de criação, o papel do fundador, como os obstáculos e os conflitos foram enfrentados e resolvidos?

2 – Quais as características do processo de socialização de novos membros, e quais os valores e comportamentos que estão sendo transmitidos aos novos membros?

3 – Quais são os valores transmitidos nas políticas de recursos humanos?

4 – Como ocorre o processo de comunicação desde a criação da informação, sua transmissão e sua cristalização dentro da empresa?

5 – Como se desenvolvem os processos decisórios? As decisões são tomadas individualmente, em grupo, são rápidas, são lentas, são tomadas formalmente ou informalmente?

6 – Como se desenvolve a organização no processo de trabalho e as relações de poder dentro da empresa?